الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جـامـعة أمحمد بوقرة بومرداس
كـلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université M'Hamed BOUGARA Boumerdès
Faculté Des Sciences Economiques Et des Sciences de Gestion et des Sciences Commerciales

جودة الخدمات البنكية
كمدخل لتحقيق رضا العملاء وزيادة القدرة التنافسية للبنوك
دراسة حالة بنك التنمية المحلية BDL

ملخص مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، فرع : إدارة تسويقية

إعداد الطالب:
عبد الرزاق حميدي

إشراف الأستاذ:
د/عبد الرحمان بن عنتر

لجنة المناقشة:

د/ عبد الله بلوناس	أستاذ محاضر	جامعة بومرداس	رئيسا
د/ عبد الرحمان بن عنتر	أستاذ محاضر	جامعة بومرداس	مقررا
د/ حميد بوزيدة	أستاذ محاضر	جامعة بومرداس	ممتحنا
د/ أحمد زغدار	أستاذ محاضر	جامعة الجزائر	ممتحنا
د/ نذير عليان	أستاذ محاضر	جامعة بومرداس	ممتحنا

السنة الجامعية
2008/2007

كلمة شكر

الحمد لله نحمده ونستعينه، فبفضل الله علي أكملت هذا العمل المتواضع و ما توفيقي إلا بالله

- إنني شاكر و مقر بالجميل على وجه الخصوص لوالدي الكريمين لما منحاه لي من حب و حنان، دعم و إسناد دون قيد أو شرط
- أريد أيضا أن اقر بفضل مساهمة إدارة وأساتذة وعمال جامعة بومرداس خاصة الأستاذ المشرف الدكتور عبد الرحمان بن عنتر.
- كما أنني ارغب في الإقرار بالامتنان الذي أدين به تجاه عمال بنك التنمية المحلية وكالة سور الغزلان و أخص بالذكر: السيد دحماني والشكر موصول للآنستين غربي أسماء وحاجو سميرة من وكالة بنك التنمية المحلية سطاوالي.
- كما لا يفوتني أن اشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

إهـــــداء

إلى :

- والدي الحبيبين بارك الله في عمريهما و هما شمس حياتي و أشعة آمالي و ينبوع سعادتي وهنائي من ذاقا آلام الحياة وشقاء العيش لأجلي
- روح جدي وجدتي الذين طالما شجعاني رحمهما الله وجمعني وإياهم في الجنة إنشاء الله.
- رجال التربية الذين يجلون صدا العقل الإنساني و يصقلون مرآته واخص بالذكر الدكتور بن عنتر الذي لم يبخل علي بمساعدته وتوجيهه لي.
- أرض المليون ونصف المليون شهيد
- شهداء الحرية وأبطال المقاومة حيثما وجدوا من أرض الفلوجة الأبية وبنت جبيل الطاهرة الى ارض القدس الزكية.
- الشهيد الصاعد صبيحة العيد باسم الثغر ساخرا من جلاديه أن:

امتثل سافرا محياك جلادي ولا تلتثم فلست حقودا

- قرة عيني ونجم الأمل اللامع من يؤنسني منظره ويطربني تلألؤه: عبد الباسط و سرور أيامي الذي ينير ساعاتي بابتسامته حتى في الوقت الذي تختفي فيه كل الابتسامات عبد الرحيم.
- زهرة وكل أخواتي اللائي يملان حياتي جمالا، حكمة، وبهاء.
- أهلي و أصدقائي و زملائي في دفعة الماجستير: ايمن، رابح، محمد، أمينة، باية، سلمى، فايزة . . .

عبد الرزاق

فهرس الأشكـال:

رقم الشكل	العـــــــنــــــــوان	الصفحة

فهرس الجداول:

فهرس المحتويات

المقدمة العامة

يعد التسويق من أكثر العلوم المرتبطة بحياة الناس اليومية فمن خلال الأنشطة التسويقية تنساب السلع والخدمات إلى الأسواق المستهدفة, وتتحصل المؤسسات على المعلومات الضرورية حول هذه الأسواق فيحصل الناس على احتياجاتهم ويحققون رغباتهم, كما تحصل المؤسسات على احتياجاتها من المواد واللوازم والخدمات وهذا ما يسهم في تقدمها وازدهارها.

وقد برزت في السنوات الأخيرة توجهات عديدة نحو تطبيق المفاهيم والأساليب التسويقية الحديثة في مجال الخدمات البنكية، وقد واكب هذه التوجهات تحول موازٍ في كثير من البنوك وهو ما أدى إلى زيادة الاهتمام بالتسويق البنكي بحيث غدا ضرورة تقتضيها الطبيعة التنافسية التي آلت إليها الأسواق التي تعمل فيها البنوك والمؤسسات المالية الأخرى.

إن ديناميكية الحاجات المالية والائتمانية للأفراد الناتجة عن سرعة معدلات التطور الحضاري قد دعت الإدارة البنكية إلى التفكير الجاد في الكيفية التي يمكن بها مواجهة التحديات الجديدة التي بدأت الكثير من المفاهيم والأساليب التسويقية تتلاشى أمامها، حيث برزت حقائق جديدة تؤكد على أهمية العميل وجودة الخدمة البنكية وطريقة التعامل والتحاور مع الجمهور كمعايير هامة في تسويق الخدمات البنكية وصولا إلى تحقيق القدرة التنافسية التي تسمح للبنوك بالوقوف في وجه المنافسة التي تزداد شراسة يوما بعد يوم.

ورغم ما قامت به الجزائر من إصلاحات عديدة على النظام البنكي من اجل تحسين وتطوير أساليب وإجراءات تقديم الخدمات البنكية، ومن ثم تحقيق رضا وولاء وثقة العملاء، إلا أن هناك من يرى أن تطبيق فلسفة الجودة الشاملة يعد المدخل الأكثر أهمية لنجاح البنوك وتطوير قدراتها التنافسية ومن ثم نجاحها و بقاءها في السوق.

ومما سبق يمكن طرح التساؤل الجوهري التالي:

" ماهي العوامل التي تستطيع البنوك من خلالها- في إطار التسويق البنكي – جذب العملاء والمحافظة عليهم، وزيادة قدراتها التنافسية ؟ "

ومن اجل فهم وتوضيح هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي أهم الإصلاحات التي مست النظام البنكي الجزائري، وهل هي كافية؟
- ما هو المفهوم التسويقي للخدمة البنكية ؟
- ما أهمية جودة الخدمات في جذب العملاء والمحافظة عليهم؟

- ماهي الدوافع الأساسية التي تدفع العميل لاتخاذ قرار باقتناء خدمة ما ؟ وما هي مختلف تصنيفات العميل؟
- ماهي مداخل تحسين وتطوير القدرة التنافسية للبنوك ؟
- ماهي الإجراءات التي يجب على البنوك الجزائرية القيام بها لتحسين قدراتها التنافسية؟
- ما مدى تحقيق بنك التنمية المحلية " الـ BDL" لهدف المحافظة على عملائه وزبائنه وجذب عملاء جدد ؟
- ما هي الخدمات التي يقدمها بنك التنمية المحلية ؟
- ما مدى اهتمام بنك التنمية المحلية بالتسويق؟

❖ **الفرضيات :**

للإجابة عن الاسئلة الفرعية نحدد الفرضيات التالية:

1- عرف النظام البنكي الجزائري عدة إصلاحات أهمها قانون النقد والقرض سنة 1990 وقد كانت كافية لحل المشاكل التي تعاني منها البنوك الجزائرية.

2- يعتمد العميل في اقتناءه لمختلف الخدمات البنكية على عدة عوامل أهمها العوامل الاقتصادية.

3- تمثل الجودة مجموعة من الخصائص المتعلقة بالمنتج " الخدمة البنكية" والتي تفوق مثيلاتها في السوق.

4- العميل هو عبارة عن فرصة سانحة أمام البنك ويمكن تقسيمه حسب طبيعته الى أفراد أو مؤسسات أو حسب سلوكه إلى عدة أصناف مثل العميل: الودود, العنيف......الخ

5- توجد عدة مداخل لتطوير القدرات التنافسية للبنوك منها: الجودة, التكاليف........الخ

6- من أهم متطلبات تحسين القدرات التنافسية للبنوك الجزائرية تزويدها بتجهيزات وأنظمة تكنولوجية متطورة.

7- يعد التسويق ثقافة جماعية يمارسها أغلبية موظفي بنك التنمية المحلية.

8- يعد رضا العملاء وولائهم، والاهتمام بتحسين جودة الخدمات المقدمة لهم من أهم أولويات موظفي بنك التنمية المحلية.

❖ اسباب اختيار الموضوع :

هناك عدة أسباب لاختياري هذا الموضوع من أهمها.

أ- اسباب موضوعية :

- تزايد أهمية التسويق البنكي باستمرار
- فشل الكثير من المؤسسات البنكية في تقديم منتجاتها بشكل ملائم
- الدور الكبير والمتزايد للخدمات البنكية في تحقيق التنمية الاقتصادية وزيادة رفاهية المجتمع.
- تصحيح التفكير السائد والذي مفاده عدم اهمية التسويق والمؤسسات الخدمية .
- عدم اهتمام الكثير من البنوك والمؤسسات الجزائرية بهذا الموضوع.
- عدم اهتمام اغلب المؤسسات البنكية الجزائرية برغبات عملائها وزبائنها.
- عدم إدراك الكثير من البنوك للتغيرات العالمية التي ساهمت في منافسة أكثر شراسة.

ب- أسباب ذاتية:

- - ارتباط هذا الموضوع بتخصصي.
- - محاولة إسقاط المفهوم التسويقي على القطاع البنكي
- - محاولة ربط هذا الموضوع بالإضافة إلى مجال تخصصي الحالي " إدارة تسويقية " بمجال تخصصي السابق " مالية "
- التعمق في هذه الدراسة من خلال الجانب الميداني.

❖ اهداف الدراسة :

تتجلى أهداف هذه الدراسة في الجانبين النظري والعملي كما يلي :

- **أ-الجانب النظري:**

في الجانب النظري يمكن تحديد الأهداف التالية :

- ابراز شمولية التسويق وإمكانية تطبيقه ليس فقط في مجال السلع والمنتجات المادية ولكن ايضا في مجال الخدمات والأفكار والأماكن.
- إبراز أهمية ونطاق التسويق في البنوك.
- التعرف على أهمية معايير جودة الخدمات البنكية.
- معرفة وفهم أهم المداخل لتحسين قدر المنافسة للبنك.
- تحديد الوظائف والأنشطة التسويقية في البنوك.
- معرفة أهمية العميل و جذبه.
- التأكيد على مقولة المستهلك –العميل- هو الملك.
- معرفة سلوك العملاء وأنماطهم.

ب- الجانب العملي:

من الناحية العملية نهدف من خلال دراستنا هذه إلى ما يلي :

- التعرف على مدى التطبيق الفعلي للتسويق داخل المؤسسات والبنوك الجزائرية بصفة عامة وبنك التنمية المحلية بصفة خاصة.
- محاولة معرفة مدى اهتمام إدارة البنك بالجوانب التسويقية في عملها .
- كما نحاول معرفة كيفية تعامل بنك التنمية المحلية مع عملائه والمحافظة عليهم.
- بالإضافة إلى التعرف على الخدمات التي يقدمها بنك التنمية المحلية .

❖ **أهمية الدراسة :**

تتمثل أهمية الدراسة في توضيح عمل البنوك كغيرها من المؤسسات في ظل بيئة تتسم بالتغير وعدم التأكد والمنافسة الحرة, والتطور المستمر في حاجات ورغبات المستهلكين –العملاء أو الزبائن – مما يجعل إدارة التسويق بالبنك تمثل الجهاز الذي يعمل على تحديد أصناف العملاء وتفسير احتياجاتهم ورغباتهم وترجمتها إلى خدمات بنكية تحقق رضا العملاء ومن ثمة تحقيق أهداف البنك ونجاحه واستمراره.

❖ **حدود الدراسة:**

يمكن توضيح حدود الدراسة من خلال الأبعاد التالية:

- **أ- البعد الموضوعي:**

إن حدود الدراسة تتجلى في قدرة البنك على استخدام مختلف المفاهيم التسويقية وخاصة تلك التي تتعلق بالبنوك " وهو ما يسمى بالتسويق البنكي" والخروج بها من الوضعية التي تعيشها البنوك في الدول النامية، ومدى قدرتها على تقديم منتجات أو خدمات بنكية ترقى إلى المستوى المطلوب، والتي تؤدي إلى إرضاء الزبائن أو العملاء وبالتالي تحسين مركزها التنافسي ومن ثم نجاحها وازدهارها.

- **ب- البعد المكاني:**

يقتصر مجال بحثنا المكاني على منطقة الوسط لاسيما ولاية البويرة ، المسيلة ، العاصمة.

- **ج- البعد البشري:**

العنصر البشري الذي يتضمنه البحث يتمثل فيما يلي :

- موظفي البنك عموما والمتخصصين في التسويق خصوصا.
- الزبائن الذين يتقدمون للحصول على خدمات بنكية:
  - العائلات.
  - المقاولون ورجال الأعمال.

- **د- البعد الزمني:**

يقتصر مجال بحثنا من الناحية الزمنية على الفترة الممتدة من السنة 2000 الى غاية السنة 2006 .

- ❖ **منهجية البحث:**

في سبيل التحقق من صحة فرضيات الدراسة اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات التي تساعدنا على وصف المشكلة المدروسة وتحليلها قصد الوصول إلى نتائج محددة وفق الفرضيات المطروحة.

- ❖ **الأدوات المستعملة في البحث:**

نستعمل لإنجاز بحثنا هذا الأدوات التالية:

- المراجع والكتب التي صدرت في هذا المجال.
- الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت جزء أو كل مما تشتمل عليه هذه الدراسة.
- النشرات والمجلات العلمية المتخصصة.
- دوريات ووثائق اشهارية خاصة بالبنك.
- الانترنت.

- ❖ **صعوبات البحث**

واجهتني أثناء البحث عدة صعوبات معظمها في الجانب التطبيقي كان من أهمها :

- صعوبة الحصول على المعلومات وإن تم الحصول عليها فتكون محدودة .
- صعوبة إسقاط الجانب النظري على واقع البنوك الجزائرية.
- صعوبة الوصول إلى المسؤولين المكلفين بالتسويق على مستوى الإدارة العامة.
- سوء الاستقبال من بعض الموظفين.

- ❖ **الدراسات السابقة:**

يعد الاهتمام بجودة الخدمات البنكية موضوع حديث نوعا ما خاصة في الجزائر لكن رغم ذلك استعنت في بحثي هذا بمجموعة من الدراسات السابقة حول هذا الموضوع من أهمها:

- رسائل الماجستير.
- البحوث العلمية المتخصصة الجزائرية والأجنبية.
- الملتقيات الوطنية.

❖ **خطة البحث:**

من اجل التحكم في الموضوع والإلمام بجوانبه قسمنا البحث إلى قسمين هما :

- قسم نظري
- قسم تطبيقي

الجانب النظري اشتمل على مقدمة عامة وثلاث فصول.

- المقدمة العامة اشتملت على تمهيد للموضوع ثم طرح الإشكالية وإعداد فرضيات للإجابة على الأسئلة الفرعية التي توضح الإشكالية ثم قمنا بتحديد أسباب اختيارنا لهذا الموضوع.
- وبعدها حددنا أهداف الدراسة سواء في الجانب النظري أو الجانب العملي, ثم حددنا أهمية الدراسة, لننتقل بعدها إلى حدود الدراسة بأبعادها الأربعة ثم إلى منهجية البحث ومن ثمة الأدوات المستعملة لإنجاز هذه الدراسة ثم انتقلت إلى صعوبات الدراسة والدراسات السابقة وأخيرا الخطة المتبعة في هذا الموضوع.
- الفصل الأول ونتناول فيه بعد التمهيد عدة نقاط نبدؤها بنشأة البنوك وتعريفها وأنواعها, كما نتناول النظام البنكي الجزائري من حيث تطوره ومختلف الإصلاحات التي أدخلت عليه وأخيرا خلاصة الفصل.
- الفصل الثاني ونتناول فيه بعد التمهيد مفاهيم أساسية حول التسويق, وبعدها نتطرق الى مختلف الخدمات البنكية وانعكاسات المفهوم الحديث للتسويق عليها ثم نتطرق إلى التسويق البنكي ومختلف استراتيجياته وأخيرا خلاصة الفصل.
- الفصل الثالث بعد التمهيد نتطرق فيه إلى سلوك العملاء وأنماطهم, وجودة الخدمات البنكية ثم نتناول كيفية إرضاء العملاء وتحسين القدرات التنافسية للبنوك.

الجانب التطبيقي ويتمثل في الفصل الرابع وسنتناول فيه دراسة تطبيقية ببنك التنمية المحلية وذلك من خلال تقديم مفصل لبنك التنمية المحلية ودراسة الخدمات التي يقدمها هذا البنك, بالإضافة إلى واقع التسويق بهذا البنك ثم نختمه بخلاصة.

وفي الأخير أنهيت هذا البحث بخاتمة عامة تشتمل على أهم النتائج المتوصل إليها ومجموعة من التوصيات والاقتراحات.

تمهيد:

تعد البنوك من أهم المؤسسات المالية، فهي المحرك الأساسي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية و ذلك من خلال إمدادها بالأموال اللازمة.

و للبنوك التجارية بصفة خاصة دور متميز و حيوي في تجميع الودائع و توظيفها بفعالية.

و لا تختلف البنوك في الجزائر عن غيرها من البنوك في مختلف دول العالم بالمساهمة في الاقتصاد الوطني ودفع عجلة النمو. لذلك أولت الدولة الجزائرية أهمية قصوى لنظامها البنكي، بحيث وضعت أسس التحول نحو اقتصاد السوق بما له من أهمية لدى المستثمرين المحليين والأجانب، لذلك شهد النظام البنكي الجزائري العديد من الإصلاحات البنكية المتواصلة والتي كان أهمها قانون النقد والقرض 10/90.

ومن أجل الإحاطة بماهية البنوك، وأنواعها والتعرف على النظام البنكي الجزائري ومختلف الإصلاحات التي عرفها قسمت هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي:

- **المبحث الأول**: ويتناول عموميات حول البنوك.
- **المبحث الثاني**: ويتناول تطور النظام البنكي الجزائري .
- **المبحث الثالث**: ويتناول أهم الإصلاحات التي مست النظام البنكي الجزائري.

المبحث الأول: عموميات حول البنوك

المطلب الأول: نشأة البنوك وتعريفها

I- نشأة البنوك:

ترجع نشأة البنوك إلى العصر القديم، وتمتد جذورها إلى العهد البابلي حيث برزت مجموعة من الملاك والصيارفة وكهنة المعابد، ولقد عرفت المصارف تطورا على مر العصور يمكن التطرق إليها كما يلي:

I-1 - في العصر القديم [1]:

1 - العصر البابلي:

. معبد آنو:Temple d'Anou

ويقع في مدينة ديلبات قرب الحلة في العراق حاليا، وكان الكهنة يزاولون فيه معاملات التسليف قصير الأجل، حيث يقرضون مبالغ تستحق بعد شهر تكون مضمونة بكفالة عميلين للمعبد يتمتعان بالشهرة والقدرة على الوفاء.

. معبد أوروك:Temple d'Ourouk

أو معبد الآجر الأحمر، ويقع في مدينة الوركاء في جنوب بلاد ما بين النهرين ويرجع تاريخه إلى(3400،3200 ق.م) ولقد مارس قساوسة هذا المعبد تجارة الائتمان والصيرفة كوسائط بين أصحاب الأموال وطالبي القروض.

هذا عن المعابد أما المصارف فنجد:

. مصرف إيجيبي:Banque Egipi

وهو المعروف باسم مؤسسة التاجر المعروف الثري **"إيجيبي"** ومركزه في مدينة سيبار على سواحل نهر الفرات، وتعاطى أعمال الصفقات العقارية وتجارة الرقيق إلى جانب أعمال الائتمان لقاء رهونات معينة، وعمل هذا المصرف لمدة ستة قرون خاصة في عهد نبوخذ نصر الذي امتد حتى عام 468 ق.م.

. مصرف موراشو: Maison Mourashou

الذي عرف باسم مؤسسة موراشو وهو أحد النبلاء الكبار في ذلك الحين فأعطى اسمه شهرة كبيرة للمصرف الذي عمل فيه حتى عهد داريوس الملك الفارسي وهو يقع في مدينة (تقر) قرب بابل وكان لهذه المؤسسة المصرفية دور كبير الأثر في حركة الصيرفة لأنها كانت تتعاطى عمليات التحويلات بواسطة أوامر مكتوبة على ألواح طينية.

. مصرف إينزاير: Banque Enazair

ولقد عرف باسم أحد كبار المساهمين، ومركز المصرف مدينة أور، تعاطى المتعاملون في هذا المصرف تجارة المعادن وكان له وكلاء خارج العراق تتوسط في شراء ونقل المعادن والسلع الأخرى.

كما كانت هناك مصارف أخرى صغيرة مثل: إيتي "مردوخ بالات" و"نبواهرت" و"سولا" وغيرها.

---

(1) سليمان بوذياب، **اقتصاديات النقود والبنوك** (بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1996)، ص ص 80، 82

2 - العهد الفينيقي:

كانت للفينيقيين شهرة واسعة في مجال التجارة، وكانوا على علاقة مع بلاد فارس والبلاد الواقعة على شاطئ البحر الأبيض المتوسط فقد توسعت عمليات المصارف خاصة في المستعمرات التي أقاموها وأنشأوا فيها مراكز مصرفية يلجؤون إليها عند حاجتهم للائتمان.

3- العهد اليوناني:

في هذا العهد تقدمت عمليات المصارف وأصبحت العمليات الحسابية ترتكز على نوعين من الدفاتر:

-**اليومية**: وتحتوي على العمليات التي تتم بين يوم وآخر.

- **دفتر لكل زبون**: وتسجل فيه العمليات بالتسلسل.

كما أصبح فتح الاعتماد ضروريا بعد اضطراب وسائل النقل وزيادة مخاطر نقل النقود.

4- عهد البطالمة أو البطالسة:

في هذا العهد انتقلت التقاليد المصرفية والاقتصادية اليونانية إلى مصر، فبالإضافة إلى عمليات تسديد المدفوعات وتحصيل المقبوضات المتعلقة بالخزينة كانت هذه المصارف تقوم بفتح حسابات للأفراد وبعملية تسليف قصير ومتوسط الأجل وكذلك عمليات النقل من حساب إلى آخر.

5- العهد الروماني:

وفيه نشط دور الصيارفة وأصبح أكثر إتقانا مما جعلهم يستقبلون الكثير من الودائع، ومع مرور الزمن اعتمدت المصارف الرومانية حسابات تشبه الحساب الجاري.

I-2 - العصر الوسيط:

ابتداءا من القرن الحادي عشر للميلاد، قام أصحاب المصارف بادوار مهمة على صعيد تبديل النقود وإيداعها وإقراضها و تحويلها، لكن عمليات النقل المصرفي لم تنتشر بشكل واسع إلا في زمن الأسواق التجارية وبعد قيام المصارف الإيطالية .

إيطاليا العريقة في المجال المصرفي عرفت ثلاثة أنواع من المصارف هي(1):

مصارف الإيداع و التسليف و النقل المصرفي, و مصارف القروض المربوطة بالرهونات ومصارف المبادلة وكان على رأس كل جماعة من هذه المصارف أساتذة يتمتعون بسلطة المراقبة والتدقيق على كافة البيانات.

I-3 - عصر النهضة (2):

شهد القرنان الخامس عشر و السادس عشر انتشارا واسعا للعمليات المصرفية في كافة أرجاء أوروبا التي عرفت المؤسسات المصرفية الكبيرة خاصة مصارف الودائع و النقل والمقايضة

و من أهم المصارف التي عرفت في تلك الحقبة مصرف البندقية و مصرف جينوة ومصرف نابولي.

(1)،(2) سليمان بوذياب: مرجع سابق، ص82، ص83

II- تعريف البنك:

كلمة بنك أصلها هو الكلمة الإيطالية بانكو BANCO وتعني مصطبة BANC وكان يقصد بها في البدء المصطبة التي يجلس عليها الصرافون لتحويل العملة, ثم تطور المعنى فيما بعد لكي يقصد بها المنضدة التي يتم فوقها عد وتبادل العملات comptoir [1] ،ثم أصبحت فيما بعد تعني المكان الذي توجد فيه تلك المنضدة وتجري فيه المتاجرة بالنقود.

- فالبنك هو: "منشأة تنصب عملياتها الرئيسية على تجميع النقود الفائضة عن حاجة الجمهور أو منشآت الأعمال أو الدولة. لغرض إقراضها للآخرين وفق أسس معينة, أو استثمارها في أوراق مالية محددة" [2].
- كما أنه يمكن تعريف البنك على أنه "المؤسسة التي تتوسط بين طرفين لديهما إمكانيات وحاجات متقابلة أو مختلفة تقوم بجمعها أو توصيلها أو تنفيذها للوصول إلى هدف أفضل لقاء ربح معين "[3].

وبناءا على التعاريف السابقة يمكن استنتاج التعريف التالي:

"البنك هو مؤسسة ذات شخصية معنوية وظيفتها الأساسية تلقي الودائع من الجمهور والقيام بمنح القروض وتوفير مختلف وسائل الدفع اللازمة ووضعها تحت تصرف الزبائن والسهر على إدارتها"

المطلب الثاني:أنواع البنوك

- أدى تطور المبادلات والمعاملات الاقتصادية إلى تنوع البنوك وتخصصها وحسب طبيعة نشاطها يمكن التمييز بين أربعة أنواع من البنوك وهي: - البنك المركزي
  - البنوك التجارية.
  - البنوك المتخصصة.
  - البنوك الإسلامية.

I-البنك المركزي:

يعد البنك المركزي من أبرز المؤسسات المالية، ويأتي في قمة النظام المصرفي وهو بمثابة الركيزة الأساسية للهيكل النقدي والمالي في كل أقطار العالم.

1-I - نشأة البنوك المركزية:

رغم وجود بعض البنوك المركزية منذ أكثر من قرنين من الزمن إلا أن الصيرفة المركزية تعد تطورا حديثا. تعود في الأساس إلى القرن التاسع عشر، فقد تأسس بنك فرنسا الذي كان مرتبطا ارتباطا وثيقا بالحكومة منذ أول تأسيسه، ثم بنك هولندا ثم النرويج، بنك الدنمارك الوطني، البنك الوطني البلجيكي، بنك إسبانيا في السنوات: 1800، 1814، 1817، 1818، 1850، 1856على التوالي[4] و قد تأسس البنك الحكومي الروسي

(1)،(2) شاكر القزوني، **محاضرات في اقتصاد البنوك** (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1989)، ص24، ص25.
(3) جعفر الجزار، **البنوك في العالم**(بيروت: دار النفائس للطباعة والنشر والتوزيع، 1993)، ص70.
(4) ضياء مجيد، **الاقتصاد النقدي** (الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة 1997) ،ص241، ص243.

عام 1860 لدعم التداول النقدي وإدارة قرض الإمبراطورية الروسية, و تأسس بنك الرايخ الألماني عام 1876 وفي القرن التاسع عشر ثم تأسيس البنوك المركزية في العديد من دول العالم وبالأخص في أوروبا حيث تم إنشاء بنك مركزي في أغلب دول أوروبا إن لم نقل كلها, ومنحه سلطة إصدار النقود الو رقية وبمرور الزمن أصبحت هذه البنوك تقدم المشورة للحكومة, وقد تم إنشاء بنوك الاحتياطي الفدرالي في أمريكا عام 1913، و تميزت فترة ما بعد الحرب العالمية بظاهرة تأميم وسيطرة الحكومات على الحياة الاقتصادية داخل المجتمع.

و قد ساعد المؤتمر المالي العلمي الذي انعقد في بر وكسل عام 1920 على دعم تأسيس البنوك المركزية في كل دول العالم, حيث جاء في التقرير الختامي للمؤتمر "على كل الدول التي لم ينشأ فيها بنك مركزي لحد الآن أن تبدأ العمل على إنشاء بنك مركزي فيها بأسرع وقت ممكن, ليس فقط من أجل تحقيق الاستقرار في نظامها النقدي بل أيضا لتحقيق التعاون الدولي " (1) أما في الوقت الحاضر فإن البنوك المركزية تتواجد في كل دول العالم ذات السيادة والاستقلال و يوجد حاليا أكثر من 140بنكا مركزيا عبر العالم.

I -2- تعريف البنك المركزي :

نظرا لتطور وظائف البنك المركزي فإنه من الصعب إعطاء تعريف موجز و ثابت له, لذلك اختلف الاقتصاديون في تعريفاتهم للبنك المركزي و التي نذكر منها:

. تعريف فيرا سميث VERA SMITH:

"هو ذلك البنك الذي يتولى إصدار الأوراق النقدية باحتكار كامل أو جزئي "

. تعريف شو SHOW:

"البنك المركزي هو ذلك البنك المسؤول عن حركة الائتمان "

. **تعريف ستوتيوتSTATUTES**:

"هو ذلك البنك الذي يتمتع بحق تنظيم حجم العملة وحجم الائتمان في البلد."

. تعريف كيش والكن : KISCHET ELKON:

" هي البنوك المسؤولة عن تحقيق استقرار النظام النقدي "

كما يمكن تعريفها أنها: "مؤسسات ذات أهمية عامة و كلية و هذا باعتبارها خالقة النقد القانوني ودورها لا يقتصر على خلق هذا النوع الهام من النقود بل يمتد لمراقبة المؤسسات الأخرى في خلق النقود الودائع وتؤثر في مقدرتها على هذا الخلق "

. تعريف قانون النقد والقرض:

في مادته الحادية عشر عرف البنك المركزي كما يلي:" هو مؤسسة وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي "

وبناءا على التعاريف السابقة يمكن تعريف البنك المركزي كما يلي:

"هو عبارة عن مؤسسة مركزية نقدية تقوم بوظيفة وكيل مالي للدولة و مسؤول عن السياسة النقدية و بنك

(1) ضياء مجيد: مرجع سابق ،ص243

البنوك كما لا يقوم بتلك الأعمال التي تقوم بها البنوك التجارية"

I – 3- خصائص البنوك المركزية :

يتميز البنك المركزي عن غيره من البنوك بمجموعة من الخصائص نذكر منها ما يلي [1]:

- البنك المركزي هو مؤسسة قادرة على خلق و تدمير النقود القانونية أي أدوات الدفع التي تتمتع بالقدرة النهائية و الإجبارية على الوفاء بالالتزامات والتي تمثل قمة السيولة.
- البنك المركزي هو المؤسسة المخولة من قبل السلطات السياسية في الدولة بالهيمنة على شؤون النقد والائتمان في الاقتصاد القومي.
- البنك المركزي يقع في قمة الجهاز البنكي ويمثل السلطة العليا على البنوك وغيرها من المؤسسات البنكية والمالية الخاضعة لرقابته.
- البنك المركزي مؤسسة وحيدة.
- البنك المركزي مؤسسة عامة، ويرجع ذلك إلى أهمية وخطورة الوظائف التي يعهد بها إلى البنك المركزي.
- لا يهدف البنك المركزي إلى تحقيق الربح، وإنما هدفه تحقيق المصلحة العامة.
- البنك المركزي لا يتعامل مع الأفراد مباشرة وإنما يتعامل معهم بشكل غير مباشر من خلال تعامله مع البنوك التجارية.

I- 4 - وظائف البنك المركزي:

يقوم البنك المركزي بعدة وظائف أهمها:

- وظيفة الإصدار النقدي:

تحتكر البنوك المركزية في كافة دول العلم مسؤولية إصدار النقود القانونية ومن بين الأسباب الرئيسية لتركيز الإصدار النقدي في البنوك المركزية نجد [2]:

- تأمين رقابة حكومية فعالة على إصدار هذه النقود.
- إعطاء خدمة أفضل للبنك المركزي لممارسة تأثيره على منح الائتمان في البنوك الأخرى.
- إعطاء سمعة متميزة لهذه الأوراق.

(1) أسامة محمد الغولي، **مبادئ النقود والبنوك** (الإسكندرية :دار الجامعة الجديدة للنشر 1999)، ص196

(2) مصطفى رشدي شيحة، **الاقتصاد النقدي والمصرفي** (بيروت: الدار الجامعية، طبعة 1985)، ص 184

و لعملية إصدار النقود القانونية وجهان هما[1]:

. ***الوجه الأول*** : يتمثل في الحصول على أصول حقيقية أو نقدية أو شبه نقدية، أذونات الخزينة[*].

. ***الوجه الثاني*** : يتمثل في التزامات البنك المركزي اتجاه المؤسسات والأفراد، فمثلا لو كان لدى البنك المركزي في السنة ن ما يلي:

ذهب:100، عملات أجنبية: 300، ديون على الحكومة: 100، فتكون ميزانية البنك المركزي كما يلي:

جدول رقم (01) **ميزانية البنك المركزي في: 31/12/ن**

أصـــــول		خـــــصوم	
ذهب	100	نقود ورقية (إصدار نقدي)	500
عملات أجنبية	300		
ديون على الحكومة	100		
المجموع	**500**	**المجموع**	**500**

المصدر: أرقام افتراضية من إعداد الطالب

- وظيفة بنك البنوك:

يحتل البنك المركزي الصدارة في الجهاز البنكي وبالتالي يتولد عن هذا الوضع المتميز مجموعة من الالتزامات الواجب القيام بها اتجاه البنوك التجارية، ويترتب عن البنوك التجارية مجموعة من الالتزامات الواجب القيام بها اتجاه البنك المركزي.

فمن خلال هذه الوظيفة يقوم البنك المركزي بما يلي[2]:

- يقوم بنوع من الإشراف الإداري والفني على البنوك التجارية.
- إعادة خصم الأوراق التجارية في حالة احتياج البنوك الأخرى للسيولة.
- مساعدة البنوك الأخرى بمد يد العون لها في أوقات الأزمات.
- الاحتفاظ بأرصدة البنوك التجارية والبنوك الأخرى الفائضة عن حاجتها وهذا يساعده على إجراء التسويات القيدية- الكتابية- من حقوق وديون للبنوك فيما بينها وذلك عن طريق ما يسمى بالمقاصة المركزية (Compensation).

- وظيفة بنك الحكومة:

اشتقت هذه الوظيفة من خاصيتي الوحدة والملكية العامة للبنك المركزي، وتركز القرارات المتعلقة بالسياسة النقدية في البنك المركزي، وملكية الدولة لهذه المؤسسة تهدف كلاهما إلى إيجاد علاقات وثيقة بين الحكومة

(1) أسامة محمد الغولي: مرجع سبق ذكره، ص197
(*) **أذونات الخزينة** هي "وسيلة مبسطة من شأنها خلق النقود لفائدة الدولة مقابل تقديم صكوك تعترف فيها بمديونيتها اتجاه البنك المركزي"
(2) شاكر القز ويني: مرجع سبق ذكره، ص 33

والبنك المركزي ومن ثم فهو يقوم بـ:

- تقديم المشورة للحكومة في مختلف المسائل المالية والنقدية.
- الأداة الرئيسية لتنفيذ السياسة النقدية.
- تقديم مختلف القروض التي تحتاج إليها الدولة.
- يعتبر القيّم على احتياطيات الدولة من العملات الأجنبية.
- مسك حسابات الحكومة و الإشراف على الاتفاقيات المالية التي تعقدها الدولة مع الدول الأخرى.
- تولي خدمة الدين العام، فهو المشرف على تسديد الدين العام ودفع الفوائد.
- قبول أذونات الخزينة الصادرة عن السلطة التنفيذية وإمدادها بوسائل الدفع اللازمة لأداء نشاطها.

ـ وظيفة آخر ملجأ للإقراض:

و المقصود بهذه الوظيفة وقوف البنك المركزي مستعدا على الدوام لمد يد العون للسوق الائتماني في حالة الضيق المالي، أو عند الضرورة بوضعه ما يلزم من الأرصدة النقدية الحاضرة تحت تصرف البنوك التجارية أو غيرها من المؤسسات الائتمانية سواء كان ذلك بتقديم القروض مباشرة إليها أو بإعادة خصم ما تقدمه إليه من أوراق تجارية. بل قد يعمل البنك على تخفيض حدّة الضائق من تلقاء نفسه بالقيام بعمليات السوق المفتوحة ابتغاء المحافظة على سيولة النظام الائتماني ومرونته، كما قد يذهب لتحقيق ذلك إلى التعامل مباشرة مع الأفراد والمشروعات، وليس معنى التزام البنك المركزي بوضع موارده في متناول البنوك فقدان ما له من سلطة على أرصدة البنوك التجارية(1).

وكان الاعتراف بهذه الوظيفة سنة 1873 من طرف بنك إنجلترا وأما صياغة تعبير الملجأ الأخير للإقراض فيعود إلى الاقتصادي بيجو.

ـ البنك المركزي مسؤول عن السياسة النقدية:

باعتبار البنك المركزي خالق للنقود القانونية، وبنك البنوك يستطيع أن يتحكم في حجم وسائل الدفع، وكذلك في حجم الائتمان، وبهذا يمكنه التأثير في حجم النشاط الاقتصادي.

فالسلطات النقدية تسعى لتحقيق أهداف معينة وتضع السياسة النقدية الموازية(*)، وعلى البنك المركزي أن يسعى لتحقيقها، وبذلك يكون أمام ثلاثة اتجاهات هي(2) :

الاتجاه الأول: <u>توسعي</u>:

بمعنى أن حجم وسائل الدفع والتغير في قيمة النقود يجب أن يتجه نحو تحقيق زيادة النشاط الاقتصادي، حتى ولو كان ذلك من نتيجته معدل تضخمي مقبول، يؤدي إلى زيادة الأسعار إلا أنه في نفس الوقت يؤدي إلى

---

(1) محمد زكي الشافعي، **مقدمة في النقود والبنوك**(بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1996) ،ص ص 292- 293

(*) **السياسة النقدية:** هي مجموعة من الأدوات التي يستخدمها البنك المركزي لتحقيق التوازن بين التدفقات النقدية والتدفقات السلعية.

(2) مصطفى رشدي شيحة: مرجع سبق ذكره، ص189، ص 190

زيادة القوة الشرائية والطلب الاستثماري وتحقيق الشغل الشامل وهذا لا يتآتى إلا إذا سعى لزيادة حجم وسائل الدفع وتشجيع الائتمان وخفض سعر الفائدة.

الاتجاه الثاني: تقييدي:

وهنا ترى السلطات التنفيذية أن هناك معدلا تضخميا مرتفعا فتسعى السلطات النقدية لتقييد الإنفاق، ويعمل البنك المركزي على التقليل من حجم وسائل الدفع، وتقييد الائتمان والاقتراض ويقوم كذلك برفع سعر الفائدة لتشجيع الأفراد على الادخار والتقليل من حجم الاستهلاك.

الاتجاه الثالث: ويتعلق بالسياسة النقدية للبلاد المتخلفة:

وتتمتع باقتصاديات غالبا زراعية وموسمية، وتعتمد على محصول واحد وعلى تصدير المواد الأولية إلى الخارج حيث يزيد البنك المركزي من حجم وسائل الدفع عند مرحلة بدء الزراعة وتمويل المحصول، ويقلل من حجم هذه الوسائل عند مرحلة بيع المحصول، في محاولة لحصر آثار التضخم وارتباط حجم وسائل الدفع مع المتغيرات الموسمية.

وقد تكون السياسة النقدية، مرتبطة بسياسة التنمية الاقتصادية طويلة الأمد قائمة على أساس محاولة تمويل الإنتاج وتحديد حجم النقود اتفاقا مع هذه الأهداف.

وتتمثل أدوات السياسة النقدية التي يستعملها البنك المركزي فيما يلي:

- **معدل الاحتياطي القانوني:**

يفرض البنك المركزي على البنوك التجارية وضع نسبة معينة من إجمالي ودائعها على شكل سائل لديه.

- **سعر الخصم:**

وهو سعر الفائدة الذي يحصل عليه البنك المركزي من البنوك التجارية لقاء تقديمه للإقراض المباشر أو إعادة خصم الأوراق المالية والتجارية.

- **عمليات السوق المفتوحة:**

وهي قيام البنك المركزي بنفسه ببيع الأوراق المالية أو الحكومية أو شرائها في السوق المالي.

II- البنوك التجارية:

II-1 - نشأة البنوك التجارية:

يشير التطور التاريخي للبنوك التجارية(*) إلى أن الأفراد كانوا يودعون أموالهم لدى الصاغة ولقاء حصول الصاغة على هذه الأموال كانوا يصدرون شهادات إيداع لإثبات حقوق المودعين وكانوا يحصلون على عمولة لقاء الاحتفاظ بالأموال المودعة لديهم والمحافظة عليها أي أن البنوك التجارية ورثت عن الصاغة أو الصيارفة وظيفة عملية قبول الودائع، وقد لاحظ الصيارفة أن نسبة صغيرة فقط من شهادات الإيداع تعود إليهم لتحويلها إلى نقود، وبالتالي فقد تجمعت لديهم الكثير من أموال المودعين على شكل سائل عاطل، ففكروا في الاستفادة منه وتقديمها على الأفراد مقابل حصولهم على فائدة، وأهم ما يميز البنوك التجارية في الوقت الحاضر هو أنها تقدم قروض تفوق قيمتها قيمة الأموال المودعة لديها.

(*) استمدت البنوك التجارية تسميتها من عملية قيامها بتقديم القروض للتجار والتي تمكنهم من تسديد قيمة مشترياتهم والاستمرار في تنفيذ عملياتهم التجارية

II-2- تعريف البنوك التجارية:

هناك مجموعة من التعاريف نذكر منها:

- "البنك التجاري هو المؤسسة التي تمارس عمليات الائتمان، الإقراض والاقتراض" [1].

- "هي البنوك التي تقوم بأعمال الصيرفة, والخدمات المصرفية وقبول الودائع ومنح الائتمان والقروض لمن يطلبها مقابل تقديم الضمانات اللازمة ودفع الفوائد المحددة المستحقة على القرض " [2].

- " يقصد بالبنوك التجارية البنوك التي تقوم بقبول ودائع تدفع عند الطلب أو لآجال محددة وتزاول عمليات التمويل الداخلي و الخارجي و خدمته بما يحقق من أهداف خطة التنمية ودعم الاقتصاد القومي ويباشر عمليات تنمية الادخار والاستثمار المالي في الداخل والخارج بما في ذلك المساهمة في إنشاء المشروعات وما يستلزمه من عمليات مصرفية وتجارية ومالية وفقا لما يقرره البنك المركزي" [3] .

- وبناءا على ما سبق يمكننا استنتاج التعريف التالي "البنوك التجارية هي عبارة عن مؤسسات ينحصر دورها بصفة أساسية في قبول الودائع مهما كان شكلها و خلق نقود الودائع وذلك عن طريق التوسع في منح القروض ".

II-3- خصائص البنوك التجارية:

تتميز البنوك التجارية بعدة خصائص نذكر منها:

- تعتبر البنوك التجارية مؤسسات من الدرجة الثانية في الجهاز المصرفي بعد البنك المركزي.
- مقدرة البنك المركزي على التأثير في قدراتها على خلق نقود الودائع.
- البنوك التجارية تتنوع وتتعدد بقدر اتساع السوق النقدي والنشاط الاقتصادي وحجم المدخرات وما يترتب على ذلك من تعدد عملياتها وخلق المنافسة بين أعضائها.
- بينما تتماثل وحدات النقد القانونية التي يصدرها البنك المركزي، فإن النقود التي تصدرها البنوك التجارية تختلف من بنك لآخر.
- هدف البنوك التجارية الأساسي هو تحقيق الربح على عكس البنك المركزي الذي يهدف لتحقيق المصلحة العامة.

II- 4. أنواع البنوك التجارية:

نأخذ عادة أحد النوعين[4]:

- <u>**البنوك التجارية ذات الفروع:**</u>

تتم العمليات المصرفية في مكان واحد أو أكثر

---

(1) ضياء مجيد، مرجع سبق ذكره, ص 273
(2) أحمد محمد المصري, **إدارة البنوك التجارية و الإسلامية** (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة 1998) ،ص35
(3) عبد الغفار حنفي، **الأسواق والمؤسسات المالية**(القاهرة: مركز الإسكندرية للكتاب، ط1، 1999)، ص221
(4) عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، **أسواق المال** (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000)، ص22

- **البنوك التجارية ذات الوحدة الواحدة (البنوك المحلية):**

تتم الخدمات المصرفية من خلال بنك موجود في مكان واحد، ولها القدرة على مقابلة حاجات العملاء.

II- 5- وظائف البنوك التجارية:

تقوم البنوك التجارية بتأدية العديد من الوظائف أهمها:

- تلقي الودائع:

تقبل الوساطة المالية الاحتفاظ بأموال الجمهور في شكل ودائع لفترات مختلفة قد تكون قصيرة كحالة الودائع الجارية، أو طويلة الأجل كحالة الودائع الادخارية، وتشكل الودائع الجزء الأكبر من موارد الوساطة المالية خاصة النقدية (البنوك)، وعندما تدخل النقود إلى البنك تأخذ بعدا اقتصاديا وماليا أكثر أهمية، حيث تتحول هذه القوة الشرائية الفائضة عند بعض المتعاملين إلى إمكانية واسعة لخلق القرض وتوسيع النشاط.

ففي النظام البنكي تصبح النقود أكثر نشاطا، وتجمع في هذه الحالة معظم خصائص النقود كرأس المال وما يتبع ذلك من جهد في محاولة استغلالها بشكل أكثر فعالية.

- منح القروض:

النشاط الرئيسي للبنوك التجارية هو منح القروض أو الائتمان لمختلف القطاعات الاقتصادية أي المؤسسات سواء عمومية أو خاصة، أو قطاع الحكومة أو قطاع العائلات أو حتى قطاع العالم الخارجي وتعتمد في أداء هذه الوظيفة بصفة أساسية على الودائع التي تحصل عليها من الغير.

- إنشاء نقود الودائع:

على عكس النقود القانونية فإن نقود الودائع يتم إنشاؤها من طرف البنوك التجارية وهي في الحقيقة ليس لها وجود مادي وإنما هي عبارة عن نقود ائتمانية تظهر من خلال التسجيلات المحاسبية للودائع والقروض وهي تعكس تداول الأموال باستعمال الشيكات وليس تداولا حقيقيا(1) .

والقاعدة التي ينطلق منها البنك المركزي في إنشاء نقود الودائع لا تختلف كثيرا عن تلك التي يستعملها البنك المركزي في إنشاء النقود القانونية فإذا كان هذا الأخير لا يقوم بعملية الإصدار إلا إذا تحصل على نوع معين من الأصول.

فكذلك الحال بالنسبة للبنك التجاري لا يستطيع إنشاء نقود الودائع إلا إذا تحصل على النقود القانونية من الأفراد والمؤسسات في شكل ودائع ويتم إنشاء هذا النوع من النقود بالاعتماد على القاعدة التي تقول إن الودائع تمكن من الإقراض كما أن النقود تخلق الودائع، ويعتمد البنك التجاري في إنشاء نقود الودائع على عنصرين أساسين وهما:

- نسبة أو معدل الاحتياطي الإجباري.(*)
- قيمة أو مبلغ الوديعة.

---

(1) الطاهر لطرش، **تقنيات البنوك** (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2003) ،ص45

(*) هذه النسبة في الجزائر وحسب قانون النقد والقرض يجب أن لا تتجاوز 28%

فإذا افترضنا أن:- المعدل الاحتياطي الإجباري هو 10%.

- مبلغ الوديعة لدى البنك التجاري "A" هو 10000 دج.

فيجب على البنك التجاري الاحتفاظ باحتياط إجباري قدره 1000 دج ووضع الباقي في متناول الأفراد والمؤسسات الراغبين في الاقتراض، وتكون وضعية البنك التجاري "A" كما يلي:

جدول رقم (2) وضعية البنك التجاري "A"

الأصـــــــول		الخصـــــــوم	
الاحتياط	1000	الودائع	10000
قروض نقدية	9000		
المجموع	**10000**	**المجموع**	**10000**

المصدر: أرقام افتراضية من إعداد الطالب

نفترض أن الأفراد والمؤسسات يقومون بإيداع المبلغ الذي اقترضوه من البنك "A " في بنك آخر وهو بنك "B" والذي يقوم بالاحتفاظ بـ 10% منه أي 900 دج ويقوم بإقراض الباقي أي 8100 دج وتكون وضعيته كالتالي:

جدول رقم (3) وضعية البنك التجاري "B"

الأصـــــــول		الخصـــــــوم	
الاحتياط	900	الودائع	9000
قروض نقدية	8100		
المجموع	**9000**	**المجموع**	**9000**

المصدر: أرقام افتراضية من إعداد الطالب

وفي حالة إعادة وضع القروض المقدمة من البنك "B" والمقدرة بـ 8100 دج في البنك "C" والذي يبقى على 810 دج كاحتياطي إجباري ويقدم الباقي كقروض نقدية للأفراد والمؤسسات فستكون وضعية البنك "C" كما يلي:

جدول رقم (4) وضعية البنك التجاري "C"

الأصـــــــول		الخصـــــــوم	
الاحتياط	810	الودائع	8100
قروض نقدية	7290		
المجموع	**8100**	**المجموع**	**8100**

المصدر: أرقام افتراضية من إعداد الطالب

وهكذا تتوالى عملية انتقال النقود من بنك إلى بنك أو من شخص إلى شخص في البنك نفسه.

ويمكن توضيح هذه العملية في الجدول التالي

جدول رقم (5) عملية انتقال النقود من بنك لآخر

الودائع	القروض الممنوحة	الاحتياطي الإجباري
10000	9000	1000
9000	8100	900
8100	7290	810
.	.	.
.	.	.
	.	.
100000	**90000**	**10000**

المصدر: أرقام افتراضية من إعداد الطالب

لكن السؤال المطروح هو: كيف تم الحصول على مبلغ 100000 دج؟

إن التوسع في الودائع من خلال إعطاء القروض ما هو إلا عبارة عن متوالية هندسية، فإذا فرضنا أن (A) يمثل المبلغ الأصلي للودائع (10000 دج) و(R) يمثل نسبة الاحتياط المطلوب (10%)

فإنّه يمـكننا أن نكتب [1]:

$$\text{الزيادة في الودائع} = A + A(1-R) + A(1-R)^2 + A(1-R)^3 + \ldots$$

$$= \frac{A}{1-(1-R)}$$

$$= A \times \frac{1}{R} = \frac{A}{R}$$

ويسمى الكسر $\frac{1}{R}$ بمضاعف النقود (La multiple money) أو مضاعف الودائع (Disposait multiplur)

إن الزيادة في الودائع = $\frac{10000}{0,1}$ = 100000 دج

وبشكل مماثل فإن الزيادة في الاحتفاظ = $\frac{1000}{0,1}$ = **10000 دج**

والزيادة في القروض الممنوحة = $\frac{9000}{0,1}$ = **90000 دج**

و بالإضافة إلى هذه الوظائف هناك وظائف أخرى نذكر منها[2]:

- تقديم الخدمات لعملائها.
- تقديم الخدمات لسوق رأس المال من خلال بيع وشراء الأوراق المالية لصالح عملائها.
- بيع العملات الأجنبية للذين يطلبونها.

III- البنوك المتخصصة:

III-1 - تعريف البنوك المتخصصة:

تعريف 1:

"هي عبارة عن مؤسسات بنكية تقوم بتجميع الموارد الادخارية من الأفراد والمؤسسات والقطاع العام وتضعها تحت تصرف نفس هذه القطاعات، أي تضع فائض بعض هذه القطاعات تحت تصرف القطاعات التي تعاني من العجز".

(1) عمر صخري، **التحليل الاقتصادي الكلي** (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2002) ،ص216

(2) أحمد فريد مصطفى، محمد عبد المنعم عفر، **الاقتصاد النقدي والمصرفي بين النظرية والتطبيق** (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2000)، ص22

تعريف 2:

"هي بنوك تعمل على تمويل مشروعات أو عمليات اقتصادية صناعية، زراعية أو تجارية وذلك حسب تخصص البنوك".

وبناءا على ما سبق يمكن إعطاء التعريف التالي: "هي مؤسسات مصرفية وسيطة متخصصة في تمويل قطاعات اقتصادية معينة كالبنوك المتخصصة في تمويل القطاع الصناعي أو الزراعي أو العقاري"

III-2 - خصائص البنوك المتخصصة:

تتميز هذه البنوك بعدة خصائص أهمها ما يلي[1]:

- تقوم البنوك المتخصصة بعمليات الائتمان المتوسط والطويل الأجل في النشاط الاقتصادي كما يظهر من تسميتها كالبنوك العقارية والبنوك الزراعية والبنوك الصناعية.
- تعتمد البنوك المتخصصة بالإضافة إلى مواردها الذاتية من رأس المال والاحتياطيات على الموارد الخارجية.
- يغلب على تلك الموارد الخارجية الاقتراض من سوق المال وذلك عن طريق إصدار سندات، وقد تقترض من البنوك التجارية أو من البنك المركزي أو من الدولة.
- تعتمد في الدول النامية للحصول على موارد خارجية على الحكومة والبنوك التجارية والبنك المركزي، وذلك لضعف الأسواق المالية في تلك الدول.

III- 3 - أهمية البنوك المتخصصة:

لهذه البنوك أهمية بالغة في النشاط النقدي والمالي حيث تربط بين قطاعات الادخار وقطاعات الاستثمار، فتؤمِّن لقطاعات الادخار الأصول وللثانية الأموال وتوفر للوحدات الإنتاجية القدرات الاستثمارية.

وبصفة عامة فقد ساهمت في تمويل النمو في الاقتصاديات المتطورة (المتقدمة) وهي في غاية الأهمية بالنسبة للبلدان المتخلفة والتي تواجه ضعف الدخل القومي وعدم التوازن بين القطاعات، وذلك عن طريق تجميع الفائض وتوزيعه على القطاعات التي تعاني من العجز.

III- 4 - أنواع البنوك المتخصصة:

توجد أنواع عديدة من هذه البنوك وهي كما يلي:

1- البنوك الصناعية:

تهدف هذه البنوك إلى تقديم الأموال والقروض للمؤسسات العامة والخاصة، وتعبئة الادخارات، وتوفير الخبرات الفنية والتكنولوجية وتنمية الكفاءة في المؤسسات وتشجيع الدوافع التصنيعية الفردية والجماعية وجعلها تتجه نحو الاستثمار في المجال الصناعي وبذلك تساهم في النمو الصناعي والذي سوف يقلل من التبعية الاقتصادية للخارج، ويحقق التوازن في ميزان المدفوعات.

وتقدم هذه البنوك تسهيلات قد تصل آجالها إلى 20 سنة.

(1) أحمد علي دغيم، **اقتصاديات البنوك مع نظام نقدي واقتصادي عالمي جديد** (الإسكندرية: دار النشر للطباعة، 1989)، ص16

2. البنوك الزراعية:

وهي التي تقدم خدماتها المصرفية والتسهيلات الائتمانية للقطاع الزراعي لكن يجب أن تراعي هذه البنوك الخصائص الذاتية لهذا القطاع والمتمثلة فيما يلي:

- تفتيت الملكية وتعدد الاستغلالات الزراعية الصغيرة بالإضافة إلى تعدد الأشكال القانونية للاستغلال.
- المستوى المتخلف من التكنولوجيا الزراعية.
- ارتباط الائتمان الزراعي بالسوق العالمية للتصدير والأسعار الدولية.
- الطبيعة الاحتمالية والمتغيرة للإنتاج والدخل والأسعار الزراعية.

إن الصعوبات التي تواجه هذا القطاع والائتمان المقدم له يبرز لنا أهمية التنظيم المالي داخل هذه البنوك، وتطوير وظائفها وهياكلها، وهذا حتى تتمكن من تجاوز هذه الصعوبات، والمساهمة الفعالة في تنمية هذا القطاع.

3. البنوك العقارية:

تهتم بتقديم القروض اللازمة لشراء العقارات في شكل أراضي وعقارات مبنية.

تعتمد هذه البنوك في تمويل نشاطها على رؤوس أموالها وعلى القروض طويلة الأجل[1].

يأخذ البنك العقاري على عاتقه الإدارة الاقتصادية للمشروع والقيام بخدمة أجهزة التعمير والإسكان وإعطائها المشورة الفنية اللازمة بخصوص العمليات العقارية المختلفة، وتتعاون البنوك العقارية مع الهيئة العامة لتعاونيات الإسكان فضلا عن تشجيع مشروعات الإسكان الفردي.

4- بنوك تمويل التجارة الخارجية:

هي بنوك تتخصص في تمويل التجارة الخارجية والمعاملات الدولية، والغرض من إنشاء هذا النوع من البنوك هو النهوض بالتجارة الخارجية وتنميتها عن طريق ما تقدمه من تسهيلات مصرفية.

تقوم هذه البنوك بفتح الإعتمادات اللازمة لعمليات المقايضة والتبادل الثنائي مع الدول الأجنبية وعمليات إعادة التصدير. وتعتمد هذه البنوك في تمويل عملياتها على مواردها التي تتكون من حصيلة العملات الأجنبية الواردة للدولة[2].

(1)، (2) عقيل جاسم عبد الله، **النقود والمصارف** (ليبيا: منشورات الجامعة المفتوحة، 1994)، ص274

IV- البنوك الإسلامية

IV-1- نشأة البنوك الإسلامية [1]

كانت المعاملات المالية جارية في جميع الحضارات وقد غطت أحكام الشريعة جميع المعاملات التي كانت سائدة في الدولة الإسلامية ولكن تأخر المسلمين في العصور الأخيرة، وجمهور الفقهاء، وصلة العالم الإسلامي بدول العالم الغربي المتطور، وخضوع معظم الدول الإسلامية للاستعمار واقترانه بالغزو الفكري والثقافي والاقتصادي والعسكري والتربوي في عقر دار المسلمين أدى إلى الجمود والتأخر في المعاملات الإسلامية أمام التطور في التجارة والنشاط الاقتصادي وتسرب البديل من الأنظمة الغربية إلى البلاد الإسلامية وظهرت البنوك الربوية في البلاد الإسلامية ، قبل أكثر من قرن ونصف وتقوم هذه البنوك على الربا والمعاملات المحرمة شرعا فكان نشاطها محدودا والتعامل معها بحذر وثار العلماء والفقهاء على شيوع الربا وتطور الأمر منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين للبحث عن الهوية الإسلامية أولا ثم التفكير في الحل والبديل لمشكلات المجتمعات الإسلامية ثانيا.

وبدأت تظهرا ول ردة فعل ضد الربا وأثاره السلبية ومخاطره الاجتماعية والاقتصادية ومنافاته للدين والعدل والمساواة.

وبدأت تجربة البنوك الإسلامية في محافظة الدقهلية بجمهورية مصر إلا أنها لم تستمر إلا بضع سنوات وقد تمثلت التجربة في إنشاء بنك للادخار المحلي كان الهدف منه تعبئة الجماهير الإسلامية في عملية تكوين رأس المال الذي استخدم في تمويل المشروعات، وفي عام 1971 تأسس بنك ناصر الاجتماعي الذي نص قانون إنشائه على عدم التعامل بالفوائد أخذا وعطاء ، وعلى الرغم من ضيق نطاق التجربة إلا أنها جذبت قدر لا بأس به من الاهتمام إلى حد إدراجها على جدول أعمال اجتماع وزراء خارجية الدول الإسلامية عام 1972.

في عام 1973 نوقشت الجوانب النظرية والعملية لاقامة بنوك ايسلامية تقدم خدمات بنكية متكاملة وذلك في اجتماع وزراء مالية الدول الاسلامية وقد انتهى الاجتماع بتقرير سلامة الفكرة واوصى بوضعها موضع التنفيذ ,هذا وقد اخذت هذه التجربة حظها الوافر في الندوات الاسلامية ومجامع الفقه الاسلامي ومؤتمرات القمة الاسلامية والدراسات المعمقة .D.E.A الاكاديمية لنيل الماجستير والدكتوراه وفي كتب اساتذة الجامعات وذلك للعمل على التخطيط والتنفيذ والدراسة لايجاد مصارف اسلامية تتجنب الربا والمعاملات المحرمة وتقدم الخدمات للناس .

وفي عام 1975 انشىء لاول مرة مصرفان اسلاميان الاول "البنك الاسلامي للتنمية" بجدة وهو مؤسسة دولية للتمويل الانمائي وتنمية التجارة الخارجية وتوفير وسائل التدريب والقيام بالابحاث اللازمة وتشارك فيه جميع الدول الاسلامية لدعم التنمية الاقتصادية والتقدم الاجتماعي لشعوب الدول الاعضاء وفقا لمبادىء الشريعة الاسلامية .

---

(1) فادي محمد الرفاعي، **المصارف الإسلامية** (بيروت : منشورات الحلبي الحقوقية ، 2006) ص ص 23-24

والثاني "بنك دبي الإسلامي " الذي يعتبر البداية الحقيقية للعمل البنكي الاسلامي اذ تميز بكامل الخدمات البنكية التي يقدمها عدة بنوك وتبعها في عام 197 وعلى نفس المنهج بنمك فيصل المصري ، وبنك فيصل السوداني ، وبيت التمويل الكويتي ثم البنك الاسلامي الاردني للتمويل والاستثمار عام 1987 ، وهكذا زاد عدد المصارف حتى اصبح عددها يزيد على 180مصرفا ، تنتشر جغرافيا في كل القارات تقريبا ويصل حجم الاستثمارات التي تديرها الى ما يقارب مئة مليار دولار تقريبا مع نهاية العام 1999
وافتتحت بعض المصارف الإسلامية التجارية فروعا لها تحمل اسم " الفروع الاسلامية " تقوم على ذات الأساس التي تقوم عليه البنوك الإسلامية هذا وقد اخذ التطور اتجاها آخر فقد قامت بعض الدول الإسلامية وهي السودان ، باكستان ، ايران بتحويل كافة وحدات الجهاز البنكي فيها الى وحدات لا تتعامل على اساس الفوائد

IV-2- **مفهوم البنوك الاسلامية**

تعريف1- " وتعرف البنوك الاسلامية على انها مؤسسات تجارية تتعامل بالنقود وتسعى الى تحقيق الربح وتلتزم في جميع معاملاتها البنكية والمالية ونشاطها الاستثماري وادارتها لجميع اعمالها بالشريعة الاسلامية ، وكذلك باهداف المجتمع الإسلامي داخليا وخارجيا . وعلى ذلك ، فان إضافة الصفة الإسلامية للبنوك تضفي عاملا عقيديا غير معروف في سلوك المؤسسات المالية الأخرى ، والتي بنيت على اساس الفكر الاقتصادي الغربي "[(1)]

تعريف2- البنوك الإسلامية " هي عبارة عن مؤسسات تراعي وتتقيد في وظائفها وأهدافها بقواعد الشريعة الإسلامية في المعاملات المالية والتجارية، كما تسلك في منحها للائتمان " [(2)]

تعريف3- حسب الدستور السوري تعرف البنوك الإسلامية على أنها " تلك البنوك التي تتضمن في عقد تأسيسها ونظامها الأساسي التزاما بممارسة الأعمال البنكية التي لا تتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية سواء في مجال قبول الودائع وتقديم الخدمات البنكية الأخرى أو في مجال التمويل والاستثمار".

، ومن ثم فان هناك العديد من الصفات المميزة للبنوك الإسلامية عن غيرها من المؤسسات المالية الأخرى نذكر منها[(3)]:

- **الصفة العقيدية:**

حيث تمثل الشريعة الإسلامية الإطار الذي يحكم سلوك البنك.

- **الصفة الاستثمارية:**

يعد الاستثمار الحقيقي حجر الأساس في استخدام أموال البنوك الإسلامية .

- **الصفة الإيجابية :**

حيث أن البنوك الإسلامية بنوك استثمارية بطبيعتها.

---

(1) عبد الله الطاهر، **النقود والبنوك والمؤسسات المالية** (مؤتة : مركز يزيد ، 2006) ص ص 254

(2) سوزي عدلي ناشر، **مقدمة في الاقتصاد النقدي والمصرفي** (بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية ، 2005) ص202

(1) Kamal chehrit, **techniques et pratiques bancaires** (Alger : édition G. A. L 2003) p112

IV- 3-خصائص البنوك الاسلامية:

يتميز البنك الإسلامي بمجموعة من الخصائص التي تتمثل في(1) :

1- استبعاد التعامل بالفائدة :

في الوقت الذي يظهر فيه هدف البنوك التقليدية هو تحقيق اكبر عائد مادي ممكن نتيجة الفرق بين الفائدتين (دائن ومدين) نجد أن الاعتقاد الأساسي للبنك الإسلامي هو المشاركة في الربح والخسارة، جعل رأس المال شريكا مع العمل في تحمل نتائج العمليات الإنتاجية.

2- توجيه الجهد والاستثمارات :

التي تخدم أهداف التنمية الاقتصادية، بحيث يركز البنك الإسلامي نشاطه على تمويل المشروعات على أساس نظام المشاركة كمصدر لتحقيق العائد ، وهو عائد غير مؤكد ويختلف عن الطبيعة الاقراضية الأخرى في البنوك الأخرى وكذلك يهتم البنك الإسلامي عند توجهه لتمويل المشروعات الاقتصادية المختلفة بان تخدم أهداف التنمية الاقتصادية وفي الوقت ذاته يبتعد عن تمويل المشروعات الأخرى تتعارض مع مبادئ الشريعة الإسلامية.

3- ربط التنمية الاقتصادية بالتنمية الاجتماعية في المجتمع :

البنك الإسلامي نجده بحكم صفته العقائدية يركز على النواحي الاجتماعية فنجده يقوم بجمع اموال الزكاة في صندوق خاص (صندوق الزكاة) يصرف منها على شكل إعانات ومساعدات للمحتاجين ، كما يسعى إلى تقديم القروض الحسنة بدون عائد بغرض تمكين المستفيدين منها على الحصول على بعض احتياجاتهم وأيضا يعطي الأولوية في التمويل للمشروعات و الأنشطة التي تساهم في فتح مجالات عمل جديدة للتقليل من البطالة في المجتمع .

ومن أهم طرق التمويل في البنوك الإسلامية نجد :

1- عقد المضاربة(2):

وهو عبارة عن عقد على شركة بمال من أحد الجانبين وعمل من الجانب الآخر والهدف هو القيام بنشاط إنتاجي من اجل تحقيق الربح . ويتم اللجوء إلى هذا العقد كلما كان هناك رأس مال نقدي بدون خبرة، وعمل ذو خبرة بدون رأس مال. ومن ثم تحقيق مصلحة صاحب المال والمضارب بالعمل وشكل المضاربة التي تستخدمها البنوك الإسلامية هي المضاربة المشتركة أو ما تعرف بالمضاربة الموازية والتي تتضمن ثلاثة أطراف يشتركون في الربح ، وهم :

- المودعون .
- البنك الإسلامي كمضارب في العمل .
- مضارب ثاني في العمل وهو الجهة التي يقوم البنك بتمويلها.

---

(1) رشاد العصار، أ. رياض الحلبي ، **النقود والبنوك** (عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2000) ص117

(1) بوعتروس عبد الحق ، **الوجيز في البنوك التجارية** (قسنطينة : ديوان المطبوعات الجامعية ، 2000) ص204

بالإضافة إلى ذلك نجد صيغ التمويل التالية(1):

2- عقد المرابحة:

عقد المرابحة عقد مباح، وهو أحد أهم الأدوات الاستثمارية المستخدمة في البنوك الإسلامية . وقد استخدمت البنوك الاسلامية شكلا خاصا اطلق عليه "بيع المرابحة للآمر بالشراء ". وفي هذا العقد يطلب العميل من البنك ان يشتري له سلعة معينة ، ويتعهد هذا العميل بان يشتري تلك السلعة من البنك بنفس الثمن مضافا اليها ربحا معينا متفقا عليه مسبقا، ويتم تسديد الثمن من قبل العميل في الغالب على اقساط ، قد تمتد من 6-10 اشهر. وقد انتشر استخدام هذه الصيغة لسهولة تطبيقها ، ووضوح معاملها ، وملائمتها للعمليات التجارية سواء في الداخل أم في الخارج، إضافة إلى ارتفاع عوائدها .

3- عقد السّلم :

وهو عقد بيع يتأخر فيه تسليم السلعة ويتقدم فيه تسليم الثمن، وهو عكس البيع الآجل . ويعد هذا العقد من أدوات الاستثمار ذات الكفاءة العالية في أنشطة البنوك الإسلامية، ويستجيب لحاجات شرائح مختلفة من العملاء في المجالات الصناعية والزراعية او التجارية ، والصيغة المطورة التي تستخدمها البنوك الإسلامية لهذا العقد هو ما يسمى بعقد السلم الموازي ، حيث يمكن للبنك أن يبيع السلع التي اشتراها من الطرف الأول بعقد سلم آخر الى طرف ثالث وبسعر اعلى ويتعد البنك بتسليم السلعة الموصوفة في الوقت المحدد بالعقد مع الطرف الاول ، ويحقق البنك ربحا من فروق الأسعار ، وقد انتشر استخدام هذا العقد في البنوك الإسلامية في السودان لتمويل عمليات زراعية مختلفة وحقق نجاحا كبيرا .

4- عقد الاستصناع:

وهو عقد بيع يتم فيه شراء ما يصنع من سلعة قبل صنعها وفقا لطلب العميل ، ومجاله واسع يشمل جميع ما يتم صناعته في المصانع عن طريق التوصية . وهو يتضمن على عقدين جائزين هما :

- عقدالسلم لأن استلام السلع مؤجلة.
- والثاني هو عقد الإيجار للعمل .

والصيغة التي تستخدمها البنوك الإسلامية في هذا العقد هو ما يطلق عليه بعقد الاستصناع الموازي ، حيث لا يشترط في عقد الاستصناع أن تكون الصنعة من قبل صانع بعينه، ومن هنا يمكن للبنك لأن يتعاقد مع المشتري الراغب في سلعة معينة، ثم يذهب البنك للبحث عن شخص ليصنع له السلعة المطلوبة بالمواصفات والشروط المطلوبة، ويقوم البنك بتسليم السلعة للمشتري في الوقت المحدد وغالبا ما يكون في العقد الأول مؤجلا، وفي العقد الثاني معجلا وبأقل من السابق، مما يتيح للبنك فرصة ربح.

5- عقد الإيجار:

وهو عقد على منفعة تصدر من أصل رأسمالي سواء كان ثابتا مثل الأراضي أو العقارات أو منقولا مثل

---

(1)عبد الله الطاهر، **النقود والبنوك والمؤسسات : مرجع سبق ذكره**، ص ص258-260

السفن والسيارات . وينقسم الى قسمين :

أ- التاجير التشغيلي ، ويتم فيه تأجير الاصل بشروط معينة مثل:

- مدة الايجار
- قيمة الايجار
- وكيفية تسديده.

ب- التأجير المنتهي بالتملك، ويتم فيه تأجير الأصل بشروط معينة مثل:

- مدة الإيجار .
- قيمة الإيجار
- مدة تسديده.

وعادة ما تكون مجموع الإيجارات المدفوعة حتى نهاية فترة الإيجار تساوي تكاليف الأصل مضافا إليها ربح البنك، كما ويتم توقيع عقد بين البنك والمستأجر فيه وعد بالتنازل عن ملكية الأصل لصالح المستأجر في نهاية مدة الإيجار دون مقابل، ويعد هذا العقد من أدوات التمويل الاستثمارية الحديثة التي انتشر استخدامها في البنوك الإسلامية.

6- عقود المشاركة:

يعد عقد الشراكة من أساليب استثمار الأموال في البنوك الإسلامية، يقوم على أساس أن البنك يقدم جزءا من التمويل، ويشترك الشركاء في الربح المتوقع حسب النسب المتفق عليها.

ومن الصيغ الحديثة لعقود المشاركة التي تستخدمها البنوك الإسلامية هي المشاركة التي تنتهي بالتملك لأحد الشركاء، والتي يطلق عليها بالشركة المتناقصة، وتقتضي أن يعطي فيها البنك الحق للشريك في الحلول محله في الملكية إما دفعة واحدة أو على دفعات، وقد استخدمت هذه الصيغة في المشاريع العقارية والمستشفيات وحققت فيها البنوك الإسلامية ربحا معقولا.

وتقدم البنوك الإسلامية في العادة خدمات بنكية تشبه تلك المقدمة في البنوك التجارية الربوية شرط أن لا تشتمل على محضور شرعي ، ولا تقدم بفائدة وتأخذ منها عوائد مثل : العمولات، الربح ومن هذه الخدمات:

- الاعتمادات المستندية.
- خدمة الحوالات.
- بطاقات الائتمان.
- خطاب الضمان.

والجدول التالي يوضح أهم الاختلافات الواردة بين البنوك الإسلامية والبنوك التجارية

الجدول رقم (06) أوجه الاختلاف بين البنوك الإسلامية والتجارية

	البنوك الإسلامية		البنوك التجارية
1	المودعين شركاء مع البنك او مقرضين قرضا حسنا	1	العملاء المودعين دائنين للبنك
2	استخدامات الموارد تكون في الاستثمارات الحقيقية	2	استخدامات الموارد تكون في الاستثمارات المالية وعمليات الإقراض
3	المساهمة في استثمارات طويلة الأجل في كافة المجالات.	3	عمليات إئتمانية قصيرة الأجل غالبا
4	لا تستطيع توليد نقود الودائع	4	تستطيع توليد نقود الودائع
5	لا تتعامل بالفائدة في معاملاتها أو إستثماراتها.	5	تتعامل بالفائدة أخذا وعطاءا في جميع معاملاتها
6	عوائدها غالبا من الأرباح وعوائد الخدمات البنكية.	6	غالبا ما تكون عوائدها من فروق أسعار الفوائد.
7	يمتلك الأصول الثابتة والأسهم في الشركات	7	لا تمتلك الأصول الثابتة
8	استثماراتها متنوعة في كل الانشطة الاقتصادية	8	استثماراتها غالبا ما تكون في تمويل التجارة قصيرة الأجل
9	لا تتعامل بأي نشاط محرم شرعا ولا مع أي طرف يتعامل بالربا	9	تتعامل بدون قيود شرعية
10	تهمها كثيرا الجوانب الإنسانية والاجتماعية والخيرية مع الأخذ بعين الاعتبار الربح في الحسبان لإرضاء شركائها.	10	الربح هو الهدف الأول والرئيس في نشاطها

المصدر: عبد الله الطاهر، **النقود والبنوك والمؤسسات: مرجع سبق ذكره**، ص261، بتصرف.

المبحث الثاني: النظام البنكي الجزائري:

ويقصد بالنظام البنكي مجموع المؤسسات التي تتعامل بالائتمان أو تمارس النشاطات التي تقوم عليها العمليات البنكية خاصة تلك المتعلقة بمنح القروض ويشمل النظام البنكي كل من الجهاز المصرفي والمنشآت المالية المتخصصة والسلطات المسؤولة عن السياسة النقدية ومن ثم تكون وظيفة النظام البنكي هي توفير الائتمان اللازم على الصعيدين الفردي والقومي ولقد نشأ النظام البنكي في الجزائر المحتلة وترعرع كامتداد للنظام الفرنسي.

المطلب الأول: النظام البنكي الجزائري خلال الاحتلال الفرنسي:

أول مؤسسة مصرفية في الجزائر هي تلك التي تقررت بالقانون الصادر في 1843/07/19 م لتكون بمثابة فرع لبنك فرنسا, ولقد بدأ هذا الفرع فعلا بإصدار النقود مع بداية سنة 1848 م ولكن سرعان ما توقف بسبب ثورة 28 فيفري 1848 (إقصاء الملك لويس فليبس عن العرش وإعلان الجمهورية الثانية) وألغي المشروع في جويلية 1848[1].

وثاني مؤسسة مصرفية هي: Comptoir National d'Exempte كانت وظيفتها تقتصر على الائتمان ولكنها لم تنجح بسبب قلة الودائع. وأما ثالث مؤسسة هي بنك الجزائر La Banque d'Algérie الذي أنشئ عام 1851م برأسمال قدره ثلاث ملايين فرنك فرنسي مقسمة إلى ستة آلاف سهم، وبعدها مرّ البنك بأزمة حادة في الفترة 1880ـ 1900 نتيجة إسرافه في منح القروض الزراعية والعقارية مما دفع السلطة الفرنسية عام 1900م إلى اتخاذ إجراءات جذرية بشأنه تمثلت فيما يلي[2]:

- نقل مقر البنك إلى باريس.
- تغيير اسمه إلى بنك الجزائر وتونس.
- تخصيص ثلاثة ملايين فرنك للتمويل الزراعي.
- تعيين محافظ ونائبه مع 15 عضو (من فرنسا والجزائر وتونس).

وقد تأمم هذا البنك عام 1946 وفي 19 سبتمبر منه فقد حق الإصدار بالنسبة لتونس بعد استقلالها وعاد اسمه مجددا بنك الجزائر وفي بداية 1963 أصبح البنك المركزي الجزائري.

وقد كان هذا البنك ـ بنك الجزائر ـ خلال هذه الفترة يمارس وظيفتين أساسيتين هما:

I- الإصدار:

في بداية نشاطه كان البنك ملتزما بتغطية ذهبية لا تقل عن ثلث النقود الورقية التي يصدرها إلى غاية عام 1900، حيث ألغي هذا الشرط وحل محله سقف الإصدار وذلك لغرض تحقيق المرونة في الإصدار داخل الإقليم الجزائري والتبادل مع الفرنك الفرنسي والتبادل الجزائري - بين الجزائر والخارج- كان حرا داخل منطقة الفرنك الفرنسي، أما خارج تلك المنطقة فقد كانت هناك رقابة على المبادلات التجارية على التحويل الخارجي، و كان من واجب الإدارة المركزية بباريس إعادة توزيع العملات الأجنبية بين المستعمرات.

---

(1)،(2) شاكر القز ويني: مرجع سبق ذكره، ص49

الأعضاء بتوسط صندوق التحويلات و كان له حق الاحتفاظ بالعملات الأجنبية العائدة للأعضاء على أن يعطيهم مقابل ذلك فرنكات، و بذلك فإن الجزائر لم يكن مسموحا لها إن تملك و تتصرف بالعملات الأجنبية وإنما تتنازل عنها للصندوق.

II-الائتمان:

كان البنك يقدم قروضا للحكومة الفرنسية بدون فائدة ويدير استثمار قسم من إيراداتها ويمسك حسابا جاريا للخزينة و يمنحها اعتمادا غير محدود من أجل تحقيق مرونة الاستبدال بين العملتين الجزائرية والفرنسية .

- أما بالنسبة للائتمان الخاص, فقد كان البنك في البداية يقوم بتمويل القطاع الزراعي بقروض متوسطة وطويلة الأجل لعدم وجود بنوك تقوم بذلك, وقد تدهور وضع البنك في الخمس الأخير من القرن الماضي بفعل هبوط سعر النبيذ باعتباره السلعة الزراعية الوحيدة التي كانت تسوق بغزارة بسبب تلف أجزاء من المحصول نتيجة الكوارث الطبيعية مما أدى إلى عجز المزارعين عن الوفاء بديونهم للبنك واعتبارا من عام 1900 م انبثقت المؤسسات المصرفية الزراعية مما حرر بنك الجزائر من العبء الزراعي و جعله يتفرغ لتمويل المبادلات التجارية و خاصة مع فرنسا.

وبعد الحرب العالمية الأولى أخذ بنك الجزائر يتفرغ لوظيفته كبنك البنوك كما فقد طبيعته كبنك تابع للقطاع الخاص, وتحول عام 1945م إلى بنك تابع للقطاع العام, وظهر في هذه الفترة أيضا المجلس الجزائري للقرض Le conseil Algérien du crédit للإشراف على السياسة المصرفية في البلاد.

<u>**المطلب الثاني:**</u> **النظام البنكي الجزائري بعد الاستقلال**

I- التطورات التي شهدها النظام البنكي الجزائري بعد الاستقلال:

مر النظام البنكي الجزائري من الاستقلال إلى يومنا هذا بعدة تطورات هامة يمكن تلخيصها في المراحل التالية:

المرحلة الأولى من1962 إلى 1966 م:

غداة الاستقلال ورثت الجزائر عن النظام الاستعماري نظاما بنكيا يتجاوز العشرين بنكا.

ولقد كان من الأهداف الأساسية للجزائر المستقلة في الميدان المالي هو تأميم النظام البنكي الأجنبي و تأسيس بنك وطني تسيطر عليه الدولة, و يظطلع بتمويل التنمية الوطنية.

ومن الأسباب التي كرست هذه الرؤية وسرّعت هذا المسار هو رفض البنوك الأجنبية القيام بتمويل عمليات الاستثمار التي تقوم بها المؤسسات الوطنية واقتصارها إلى حد كبير على تمويل عمليات الاستغلال للمؤسسات التي تتمتع بملاءمة مالية جيدة، وتمويل عمليات التجارة الخارجية.

و اتخذت الجزائر في هذه المرحلة عدة إجراءات أهمها(1) :

- إنشاء البنك المركزي الجزائري في 13 ديسمبر 1962م.
- تأسيس الصندوق الجزائري للتنمية في 07 ماي 1963م.

(1) الطاهر لطرش: مرجع سبق ذكره، ص178.

- إنشاء الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط في 10 أوت 1964م.
- إصدار العملة الوطنية هي الدينار الجزائري في 1964م(الذي أكد التوجه الاستقلالي)

وقد تم اتخاذ قرارات التأميم للبنوك الأجنبية سنة 1966 م حيث أسست على إثرها عدة بنوك وطنية تملكها الدولة وكل منها يمول مجموعة من قطاعات الاقتصاد الوطني .

المرحلة الثانية من 1966م إلى 1970م:

مع اتخاذ قرارات التأميم ظهرت عدة بنوك وطنية في هذه الفترة تتمثل في:

- البنك الوطني الجزائري 13-06-1966.
- القرض الشعبي الجزائري 29-12-1966.
- البنك الخارجي الجزائري 01-01-1967

وقد شهدت هذه الفترة ما يسمى بتخصص النظام البنكي الوطني فمثلا:

- تكفل البنك الوطني الجزائري بتمويل قطاع الفلاحة إلى جانب قطاعات أخرى.
- تكفل الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بتمويل قطاع السكن.
- أما بنك الجزائر الخارجي فكانت مهمته الأساسية تمويل عمليات التجارة الخارجية.

المرحلة الثالثة من 1970 إلى 1980م:

أهم ما شهدته هذه الفترة هو الإصلاح المالي الذي يستجيب لثلاث اعتبارات أساسية هي:

1. ضرورة التوافق مع الفلسفة العامة للتنظيم الاقتصادي (الموجه) وضرورة أن ينسجم نظام التمويل مع هذا التوجيه باعتباره مجرد أداة لتنفيذ التنمية التي تترجم في شكل مخططات.
2. تعاظم مركز قرارات الاستثمار مباشرة مع بداية المخطط الرباعي الأول ويجب أن يتبع نظام التمويل هذا الاتجاه لضمان الانسجام بين التدفقات الحقيقية والتدفقات النقدية.
3. ارتفاع مستوى الأهداف، ويجب أن يكرس نظام التمويل لتحقيق هذه الأهداف.

المرحلة الرابعة من 1980 إلى 1988م:

واجه الاقتصاد الوطني في هذه الفترة عدة تحديات ومعطيات جديدة خاصة بسوق النفط الدولي حيث اتسمت هذه الفترة بـ:

- انخفاض أسعار النفط.
- تشجيع الصادرات غير النفطية.
- تشجيع القطاع الخاص.
- إعادة هيكلة المؤسسات العمومية.

التراجع عن المبادئ التي جاء بها إصلاح 1971، فقد تم إلغاء تمويل المؤسسات بواسطة القروض البنكية متوسطة الأجل و حلت الخزينة محل النظام البنكي في تمويل الاستثمارات العمومية المخططة بواسطة قروض طويلة الأجل

وأهم ما جاء في هذه الفترة هو إصلاح عام 1986، والذي قام بتعديلات جذرية على الوظيفة البنكية.

وفي هذه المرحلة أنشئ البنكين التاليين:

- بنك الفلاحة والتنمية الريفية
- بنك التنمية المحلية

المرحلة الخامسة من1988 إلى يومنا هذا

تتميز هذه المرحلة بصدور العديد من التشريعات والنصوص التنظيمية التي ترمي في مجملها إلى توفير شروط استقلالية البنوك و تكريس الطابع التجاري و لقد عرفت هذه المرحلة جملة من الإصلاحات أهمها قانون 88 و قانون النقد و القرض 10/90 وإصلاحات 2003.

II- **هيكل النظام البنكي الجزائري :**

سنحاول تقديم المؤسسات البنكية المشكلة للنظام البنكي الجزائري في المرحلة الممتدة من الاستقلال إلى غاية 1986م وهي:

II-1- البنك المركزي الجزائري La Banque Central Algérienne:

يعتبر البنك المركزي أول مؤسسة نقدية يتم تأسيسها بالجزائر المستقلة و قد كان ذلك في13 ديسمبر 1963بموجب قانون رقم 62-144 وقد ورث البنك المركزي كل المهام التي تختص بها البنوك المركزية في كل دول العالم, فهو المسؤول عن إصدار النقود و تدميرها وتحديد معدل إعادة الخصم وكيفية استعماله والبنك المركزي حسب قانون تأسيسه هو بنك البنوك ويجعله ذلك مسؤولا عن السياسة النقدية والسياسة الاقراضية، وهو أيضا بنك الحكومة ويحتم عليه ذلك أن يقدم تسهيلاته لها بواسطة إعطاء تسبيقات للخزينة أو إعادة خصم سندات مكفولة من طرفها.

- و الحقيقة أن النصوص قد بينت بدقة و وضوح هذه المسؤوليات و لكن الوقائع أثبتت أن البنك المركزي لم تكن له سلطة فعلية تسمح له بتكريس هذه المهام في الميدان فالبنوك التجارية كانت تحت سلطة وزارة المالية وليس تحت سلطته كبنك البنوك.

- كما أن الخزينة لم تكن فقط لا تخضع إلى سلطته بل كانت سببا مباشرا في التوسع النقدي وعنصرا رئيسا في رسم السياسة الإقراضية وتنفيذها, ولذلك نجد في الواقع أن الروح التي تبرز وجود البنك المركزي كمؤسسة مسؤولة عن تسيير الوضع النقدي قد تم تحويلها عمليا إلى مؤسسات أخرى [1].

II- 2 - البنك الجزائري للتنمية La Banque Algérienne De Développement:

أنشىء هذا البنك بموجب القانون 165.63 بتاريخ 07 ماي 1963 وهو مؤسسة عمومية ذات شخصية معنوية واستقلالية مالية، وقد تمت تسميته الصندوق الجزائري للتنمية عند إنشائه مباشرة بعد الاستقلال ثم أعيدت تسميته بعد ذلك البنك الجزائري للتنمية.

---

(1) الطاهر لطرش: مرجع سبق ذكره، ص186

وقد ورث البنك الجزائري للتنمية عند تأسيسه فعاليات أربع مؤسسات للائتمان متوسط الأجل ومؤسسة واحدة للائتمان طويل الأجل أثناء الاستعمار وهي(1) :

- القرض العقاري - Crédit Foncier (Immobilier)
- القرض الوطني. - Crédit National.
- صندوق الودائع والارتهان. - Caisse des Dépôt et Consignation
- صندوق صفقات الدولة. - Caisse des Marchés de l'Etat.
- صندوق تجهيز وتنمية الجزائر - Caisse d'Equipement et de Développement de l'Algérie.

كان البنك في 1972 مسؤولا عن إعداد خطط تمويل المشاريع الإنتاجية المقررة في الخطة الاقتصادية الوطنية، وفي عام 1973م بدأ البنك بالمساهمة في فعاليات التنمية على النطاق الجهوي الذي تقرر بالمخطط الرباعي 1974- 1977 ساهم في تمويل المنشآت البلدية والمحلية للإنتاج والسياحة.

تتراوح مدة القرض الذي يمنحه البنك من 10 إلى 20 سنة قابلة للتمديد إلى 04 سنوات إضافية.

II- 3- الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط Caisse National d'Epargne de Prévoyance:

تأسس بمرسوم رقم 64- 227 بتاريخ 10 أوت 1964(2)، وهو مؤسسة عامة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، ويتشكل من:

- فرع متصل بالمركز الرئيسي بالعاصمة.
- مكاتب بريد تقوم بجمع المدخرات لحساب الصندوق، وقد ألحقت مراكز الادخار الموجودة في مكاتب البريد بالصندوق في 1964.
- المركز الرئيسي والذي يدار من قبل مجلس الإدارة وله مدير عام وهو عضو بالاتحاد الدولي لصناديق التوفير.
- ويدير الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط ثلاثة أنواع من الموارد:
- أموال الادخار.
- أموال الهيئات المحلية.
- أموال منتسبي الهيئات المحلية والمستشفيات بالإضافة إلى مسك حسابات المهاجرين وتشجيعهم بقصد تمكينهم من الحصول على مساكن بالجزائر.

- أما استخدامات هذه الموارد فتتمثل فيما يلي:

- **تمويل الإسكان:**

وذلك بتمويل إنشاء العمارات السكنية أو إقراض الهيئات المحلية من أجل البناء أو إقراض التعاونيات والأفراد لبناء أو شراء مسكن.

(1) شاكر القزويني: مرجع سبق ذكره، ص 157

(2) الجريدة الرسمية، العدد 6، الصادرة بتاريخ 1964/08/14

- إقراض الهيئات العمومية من أجل تنفيذ المشاريع بتوسط وزارة الداخلية.
- اقتناء سندات التجهيز العمومي التي تصدرها الخزينة العمومية وذلك في حالة وجود فائض بالصندوق.

II -4- البنك الوطني الجزائري La Banque National d'Algérie:

تأسس بموجب الأمر 66-178 بتاريخ 13جوان 1966 (1) ويعتبر أول البنوك التجارية التي تم تأسيسها في الجزائر المستقلة، وقد عوض تأسيسه البنوك الأجنبية التالية(2):

القرض العقاري للجزائر وتونس	Crédit Immobilier d'Algérie et de Tunisie
القرض الصناعي والتجاري	Crédit Industriel et Commercial
البنك الوطني للتجارة والصناعة في إفريقيا	Banque National pour le Commerce et l'industrie en Afrique.
بنك باريس وهولندا	Banque de Paris et Pays Bas
مكتب معسكر للخصم	Comptoir d'exempte de Mascara

ويقوم هذا البنك بمجموعة من الوظائف يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تنفيذ خطة الدولة في موضوع الائتمان القصير ومتوسط الأجل.
- منح الائتمان الزراعي للقطاع المسير ذاتيا مع المساهمة في المراقبة على وحدات الإنتاج الزراعي لغاية سنة 1982م التي تم فيها تأسيس بنك الفلاحة والتنمية الريفية والذي أسندت إليه مهام القطاع الزراعي ليرفع العبء على البنك الوطني الجزائري.
- تمويل القطاع الصناعي.
- للبنك علاقات واسعة في ميدان التجارة الخارجية.

II- 5 -القرض الشعبي الجزائري CPA (3):

يعد ثاني بنك تجاري تم تأسيسه في الجزائر في 14 ماي 1966، وتأسس من خلال القرض الشعبي للجزائر ووهران وقسنطينة وعنابة والصندوق المركزي الجزائري للقرض الشعبي، ثم اندمجت فيه بعد ذلك ثلاثة بنوك أخرى وهي: شركة مرسيليا للقرض، المؤسسة الفرنسية للقرض والبنك المختلط الجزائر- مصر، يقوم بتجميع الودائع وتقديم القروض قصيرة الأجل وفي عام 1971 أصبح يقدم القروض متوسطة الأجل.

II-6- البنك الخارجي الجزائريLa Banque Extérieure Algérienne (4):

تأسس البنك الخارجي الجزائري بتاريخ 01 أكتوبر 1967 وقد جاءت هذه المؤسسة بتملك بنك كريدي الليوني في 12 أكتوبر 1967 والذي كان بدوره قد ضم البنك الفرنسي للتجارة الخارجية وفي سنة 1968 تملك بنك الجزائر الخارجي الشركة العامة وبنك باركليز الفرنسي والبنك الصناعي للجزائر وبنك البحر

(1) الجريدة الرسمية، العدد 51 ،الصادرة بتاريخ 1966/06/14
(2) الطاهر لطرش: مرجع سبق ذكره، ص 188
(3)عمر صخري: مرجع سبق ذكره، ص201
(4) محمود حميدات، **مدخل للتحليل النقدي** (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1996) ، ص 132

الأبيض المتوسط، وبنك قرض الشمال، تخصص هذا البنك عند إنشائه في العمليات مع الخارج كما أنه يمارس جميع العمليات المصرفية كأي مصرف جزائري آخر.

7-II- بنك الفلاحة والتنمية الريفية La Banque d'Agriculture et Développement Rurale:

أنشئ هذا البنك بتاريخ 13 مارس 1982، ومن أهم وظائفه الأساسية تمويل [1]:

- الهياكل وأنشطة الإنتاج الفلاحي وكل الأنشطة المتعلقة بهذا القطاع.
- الهياكل وأنشطة الصناعات الفلاحية.
- الهياكل وأنشطة الصناعات التقليدية والخزف الريفية.

بالإضافة إلى ذلك يقوم البنك بجميع العمليات المصرفية التقليدية.

8-II . بنك التنمية المحلية Banque de Développement Local[2] :

أنشئ هذا البنك بتاريخ 20 أفريل 1985 ومن أهم الوظائف الأساسية التي يقوم بها:

- عمليات الاستثمار الإنتاجي المخططة من طرف الجماعات المحلية.
- عمليات الرهن.

كما يقوم بجميع العمليات المصرفية التقليدية.

المبحث الثالث: إصلاحات النظام البنكي الجزائري:

المطلب الأول: : إصلاحات ما قبل سنة 1990

I-الإصلاح المالي لعام 1971:

حمل الإصلاح المالي رؤية جديدة لعلاقات التمويل كما حدد طرق تمويل الاستثمارات العمومية المخططة والمتمثلة في[3]:

- قروض بنكية متوسطة الأجل تتم بواسطة إصدار سندات قابلة لإعادة الخصم لدى البنك المركزي.
- قروض طويلة الأجل ممنوحة من طرف مؤسسات مالية متخصصة مثل البنك الجزائري للتنمية وتتمثل مصادر هذه القروض في الإيرادات الجبائية وموارد الادخارات المعبأة من طرف الخزينة والتي منح أمر تسييرها إلى هذه المؤسسات المتخصصة.
- التمويل عن طريق القروض الخارجية المكتتبة من طرف الخزينة والبنوك الأولية والمؤسسات.

ويتم التمويل البنكي للمؤسسات العمومية بقيام هذه الأخيرة بتوطين كل عملياتها المالية في بنك واحد من البنوك التجارية، حتى يمكنها متابعة ومراقبة التدفقات النقدية لهذه المؤسسات، وتقوم كل مؤسسة بفتح حسابين لها في البنك الذي وطنت فيه عملياتها المالية: الحساب الأول يستعمل لتمويل نشاطات الاستثمار والثاني لتمويل نشاطات الاستغلال.

(1)، (2) محمود حميدات: مرجع سبق ذكره ، ص 134، ص135

(3) الطاهر لطرش: مرجع سبق ذكره، ص ص 181 ،182

- بالنسبة لقروض الاستثمار، تقوم البنوك بمنح هذه القروض للمؤسسات العمومية التي تحصلت على تسجيل المشروع في الخطة، وبعد تقديم خطة التمويل من طرف البنك الجزائري للتنمية، تلتزم الخزينة بكفالة هذه المؤسسات بالنسبة لهذه القروض وتقوم مبدئيا بالتسديد في حالة عدم وفاء هذه المؤسسات بالتزاماتها.
- أما بالنسبة لقروض الاستغلال، تقوم البنوك التجارية ذاتها بهذا النوع من القروض بعد أن تقدم لها المؤسسات المعنية مخطط للتمويل.

ويكون للبنك الحق في إدخال تعديلات على هذا المخطط كما له الحق في المصادقة على بداية تنفيذه.

الشكل رقم (1) النظام البنكي الجزائري إلى غاية إصلاح 1971م.

النظم البنكية الأولية

البنك الوطني الجزائري BNA

-الزراعة(الوكالة التجارية والزراعية والصناعية)
- المصالح العامة والخاصة

البنك الخارجي الجزائري BEA

- العلاقة مع الوسط الخارجي
- القطاع الصناعي والمصالح العامة والخاصة.

القرض الشعبي الجزائري CPA

- القطاع الصناعي والمصالح العامة والخاصة.

البنك الخارجي الجزائري

- قروض للمدى الطويل
- اقتراضات خارجية
- تأشيرة لإعادة خصم الأوراق متوسطة الأجل

البنك المركزي الجزائري

- تسبيقات للبنوك والخزينة
- تنظيم السوق النقدي.
- إعادة الخصم.
- مراقبة المبادلات.
- مراقبة الديون الخارجية.

الخزينة

- المداخيل الجبائية ومصادر سندات الخزينة والتجهيز.
- حسابات الصندوق والادخار والخدمات البريدية.
- الاقتراض الخارجي

المصدر: بخراز يعدل فريدة، **تقنيات وسياسات التسيير المصرفي** (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،2000)، ص 73.

إن نتائج الإصلاح المالي لسنة 1971 متعددة من الناحية العملية، بحيث أدت إلى الانتقال التدريجي للمنظومة المالية إلى وصاية وزارة المالية، وبالتالي انكمش دور البنك المركزي الجزائري وأصبح ينحصر في عمليات أطلق عليها "عمليات السوق النقدية" كما تخلى في نفس الوقت عن التحديد المباشر للسياسة النقدية وفي هذه الفترة أصبح عرض النقد يشكل متغيرا داخليا يجب أن يتكيف مع احتياجات الاقتصاد.

ولكن ابتداءا من عام 1978 تم التراجع عن هذه الإصلاحات، فقد تم إلغاء تمويل هذه المؤسسات بواسطة القروض البنكية متوسطة الأجل، وحلت الخزينة محل النظام البنكي في تمويل الاستثمارات العمومية المخططة بواسطة قروض طويلة الأجل، كما هو موضح في الشكل (01)

II-الإصلاح النقدي لعام 1986:

شهدت سنة 1986 (*) مايلي[1]:

- الشروع في بلورة النظام المصرفي الجزائري بوصية البنوك بأخذ التدابير اللازمة لمتابعة القروض الممنوحة، وبالتالي وجوب ضمان النظام المصرفي لمتابعة استخدام القروض التي يمنحها إلى جانب متابعة الوضعية المالية للمؤسسات واتخاذ جميع التدابير الضرورية للتقليل من خطر عدم استرداد القرض.
- استعاد البنك المركزي صلاحيته فيما يخص على الأقل تطبيق السياسة النقدية بما في ذلك تحديد سقف إعادة الخصم.
- أعيد النظر في العلاقات التي تربط مؤسسة الإصدار بالخزينة، إذ أصبحت القروض الممنوحة للخزينة تنحصر في حدود يقرها مسبقا المخطط الوطني للقرض.

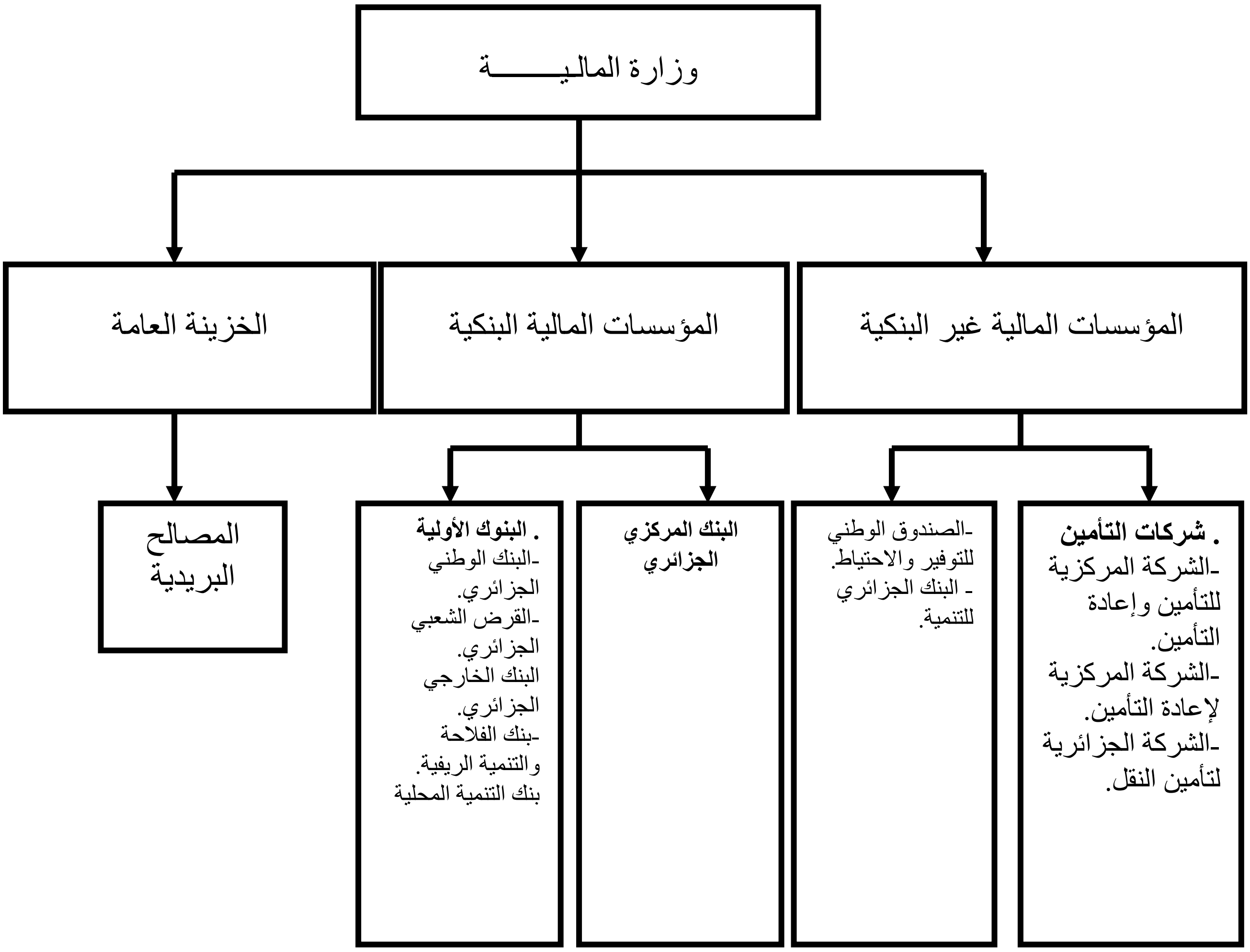
وكان الهدف الأساسي من هذا القانون هو إرساء المبادئ العامة والقواعد الكلاسيكية للنشاط البنكي.

وكان الهيكل التنظيمي للنظام البنكي الجزائري إلى غاية 1986 كما هو موضح في الشكل التالي رقم (02)

(*) قانون 86- 12 المؤرخ في 19 أوت 1986 والمتضمن نظام البنوك والقرض.

(1) محمود حميدات: مرجع سبق ذكره، ص138

الشكل رقم (02) الهيكل التنظيمي للنظام البنكي والمالي الجزائري إلى غاية 1986.



Source: AMMOUR BEN HALIMA, **Le système Bancaire Algérien** (Alger: édition DAHLEB, 1998), P60

III- **قانون 1988 وبرنامج الإصلاح**(1):

شرعت الجزائر منذ 1988 في تطبيق برنامج إصلاحي واسع من مجموع القطاعات الاقتصادية، وقد مست الإجراءات المتخذة في هذا الإطار المؤسسات العمومية بالدرجة الأولى، والتي كان على عاتقها أهم النشاطات الاقتصادية، حيث منح القانون 88- 01 (2) للمؤسسات العمومية الاقتصادية استقلالية القرار كما أظهر بشكل جلي مفهومي الفائدة والمر دودية، ثم جاء قانون 88- 06 (3) الصادر في 12 جانفي 1988 ومضمون هذا القانون هو إعطاء البنوك استقلالية فعلية بصفتها مؤسسة عمومية وتحضيرها للدخول في اقتصاد السوق الحرة.

ومن هنا يتضح أن أهم ما جاء به البنك يتمثل فيما يلي:

- البنك مؤسسة عمومية تخضع لقواعد التجارة وتراعي مبدأ الربحية والمردودية.
- يمكن للمؤسسات المالية غير البنكية أن تقوم بتوظيف أموالها كشراء الأسهم أو السندات في الداخل أو في الخارج.
- تم التأكيد على دور البنك المركزي في إعداد السياسة النقدية.
- يحق لمؤسسات القرض الحصول على قروض خارجية.

<u>المطلب الثاني</u>: إصلاحات ما بعد سنة 1990:

I- **الإصلاحات الأساسية لسنة 1990:**

جاء قانون النقد والقرض 10/90 المؤرخ في: 1990/04/14 (4) بما يلي:

- أصبح البنك المركزي يحمل اسم بنك الجزائر وهو مؤسسة وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.
- يمارس بنك الجزائر مهامه من خلال مجلس النقد والقرض كأهم هيكل للتسيير.
- تجديد كفاءات ومهام مؤسسات القرض بتوسيعها مع إحداث رقابة عليها لحماية زبائنها.
- إدخال نسب المخاطرة في التعامل مع إحداث الضمانات.
- تحديد التسبيقات التي يقدمها بنك الجزائر للخزينة العمومية، حسب المادة 78 من قانون النقد والقرض.
- القرض بنسبة 10% من الإيرادات الجبائية لآخر دورة وذلك تفاديا للإصدار النقدي الزائد.
- إدخال الهياكل التالية في الجهاز المصرفي(5):

---

(1) محمود حميدات: مرجع سبق ذكره(بتصرف)، ص138
(2) قانون 88- 01 المتضمن توجيه المؤسسات العمومية والمؤرخ في 12 جانفي 1988
(3) قانون 88- 06 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المعدل والمتمم لقانون 86- 12 المتضمن نظام البنوك والقرض.
(4) قانون رقم 10/90 المؤرخ في 1990/04/14 المتعلق بالنقد والقرض
(5) بن طلحة صليحة، **الجهاز المصرفي الجزائري وتمويل المؤسسة العمومية** (رسالة ماجستير: العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1997)، ص68

- ***مجلس النقد والقرض:***

ومهمته تسيير بنك الجزائر عوض المجلس الوطني للنقد والقرض الذي أحدثه القانون السابق للبنوك والقرض ويتكون من:

- **المحافظ ونوابه**: ويعينون بمرسوم رئاسي.
- **موظفون سامون**: يعينون بمرسوم من رئيس الحكومة

o ***اللجنة المصرفية:***

وهي لجنة لمراقبة البنوك ومتابعة تطبيق القوانين والأنظمة الخاضعة لها مع معاقبة كل مخالف.

o ***مركز المخاطر:***

وهي لجنة تقوم بتنظيم وتسيير البنك المركزي حيث تكلف بجمع كل المعلومات الخاصة بالقروض الممنوحة وهي معلومات تتعلق بأسماء المستفيدين من القرض، طبيعة القروض الممنوحة.

السماح بإنشاء بنوك أجنبية أو خاصة أو مختلطة وفيما يلي أهم البنوك التي تم إنشاؤها:

- **البنوك المختلطة:**

وتتمثل في كل من بنك البركة وبنك الاتحاد.

- **بنك البركة الجزائري:**

تأسس بنك البركة الجزائري كمصرف مختلط بالتساوي بين مجموعة البركة السعودية وبنك الفلاحة والتنمية الريفية في 1995/05/20، ويعتبر هذا البنك أول بنك مختلط في الجهاز المصرفي الجزائري بالإضافة إلى أنه أول بنك إسلامي في الجزائر.

وقد التحق بنك البركة الجزائري إلى شركة قابضة في البحرين تضم مجموعة مصارف البركة، لكن هذا الانضمام لن يؤثر على العمليات المصرفية للبنك بالجزائر، وأوضح سعيد كريم مسؤول التسويق والاتصال ببنك البركة أن بنك البركة الجزائري حقق نتائج جيدة طيلة نشاطه بالجزائر التي تجاوزت 14 سنة، حيث وصلت الحسابات المصادق عليها سنة 2003 إلى مردود خام 394 مليون دج وعرفت أهم المؤشرات المالية تحسن سنوي بـ 20 بالمائة (20%)، وقد عبر ذات المسؤول عن نية هذا الأخير في تسويق القرض العقاري مع التركيز على توسيع سياسة التمويل الخاصة بقروض شراء السيارات بعد انسحاب المنافس الأول "الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط" مضيفا أنه منذ سنة والبنك يدرس مشروع تمويل القرض العقاري والذي يحتاج إلى تسيير ونظام معلوماتي خاص.[1]

- **البنوك الخاصـــة:**

- ***بنك الخليفـــة:***

وهو عبارة عن شركة مساهمة متكونة من جمعية عامة ومجلس الإدارة حيث بلغ مجموع الأسهم 500 سهم، واعتمد من طرف بنك الجزائر يوم: 1998/07/27 بالقرار رقم: 98/ 04 [2] ويقدم قروض الاستغلال

---

(1) جريدة الشروق اليومي، الأحد 20 ذو الحجة 1425 هـ، العدد 1290، ص04

(2) www.Maktobblog.com/email-post.htm

وقروض متوسطة الأجل في شكل تسهيلات الصندوق، أو عن طريق التوقيع، وتم حاليا تصفية هذا البنك بعد أن تم حله وإفلاسه لأسباب غامضة وبعد محاكمة طويلة تم إصدار أحكام مختلفة للمتهمين بينما بقي المدير العام لبنك الخليفة خارج التراب الجزائري.

- **بنك الاتحـــاد:**

يعتبر هذا البنك بنكا مشتركا ذو رأسمال خاص جزائري ورأسمال أجنبي وقد تم إنشاؤه في 1995/05/07 بموافقة مجلس النقد والقرض ويقوم هذا البنك بمايلي:

- تجميع الادخار وتمويل المشاريع الصناعية.
- تنمية القطاع الخاص ودعمه.

II- الإصلاحات الأساسية الأخرى:

- **سنة 1993:**

المرسوم التشريعي 93- 08 في 25 أفريل 1993 والمتضمن:

- شروط فتح مكاتب الربط والتمثيلات وتنظيمها.
- الشروط الواجب توفرها في ممثلي البنوك والمؤسسات المالية.
- شروط تكوين أو إنشاء البنوك أو المؤسسات المالية.

- **سنة 1995:**

- القانون رقم 95- 01 في 28 فيفري 1995 يحتوي على أنواع المخالفات المعطاة تطبيقا للقانون 90/ 10 المتعلق بالنقد والقرض المتضمن السماح للصندوق الوطني للتعاون الفلاحي بالقيام بالعمليات البنكية.
- القانون 95- 04 في 20 أفريل 1995 المتمم والمعدل للقانون 91/ 09 بتاريخ 14 أوت 1991 والذي يحدد قواعد الحذر لتسيير البنوك والمؤسسات المالية.
- القانون 95- 06 في 19 نوفمبر 1995 والمتضمن تنظيم النشاطات الثانوية للبنوك والمؤسسات المالية.

- **سنة 1996:**

- القانون 96- 06 بتاريخ 03جويلية 1996 والذي يحدد الإجراءات القانونية لتأسيس شركات قرض الإيجار Crédit Bail وكذلك شروط اعتمادها.
- القانون 96- 07 بتاريخ 03جويلية 1996 ينظم عمل المركزية الميزانية، وهذه الأخيرة تؤسس البنوك والمؤسسات المالية وشركات قرض الإيجار عند بنك الجزائر، كما عليها الانخراط وكذا احترام قواعد عملها وإرسال معلومات مالية إلى بنك الجزائر.

- **سنة 1997:**

- قانون 97- 01 بتاريخ 08 جانفي 1997 المتعلق بشروط تواجد المؤسسات المالية كما بين فكرة الشباك الدائم.
- قانون 97- 03 بتاريخ 07 نوفمبر 1997 المتعلق بغرفة المقاصة حيث يحدد مبادئ تسييرها وقواعد تنظيمها وشروط الانضمام إليها.
- قانون 97- 04 بتاريخ 31 ديسمبر 1997 والمتعلق بنظام ضمانات الودائع البنكية، حيث حدد الحد الأدنى للتعويض والذي قدر بـ: 6000000 دج لكل مودع، كما على البنك دفع علاوة سنوية محسوبة لشركة ضمان الودائع على أساس المبلغ الإجمالي للودائع بالعملة الوطنية المسجلة في 31 ديسمبر من كل عام.

- **سنة 2000:**

- قانون 2000- 01 والمتعلق بعمليات إعادة الخصم والقروض الممنوحة للبنوك والمؤسسات المالية، هذا القانون يحدد الإجراءات العامة ومعايير وشروط عمليات إعادة الخصم للإنجازات العمومية والخاصة، وعمليات القروض الممنوحة للبنوك والمؤسسات المالية.

- **سنة 2003:**

- من أهم التعديلات التي أدخلت على القانون السابق رقم 90-10 والتي تضمنتها إصلاحات 2003 نذكر[1]:
- بعد هذا القانون أصبحت المؤسسات المالية لا تستطيع تسيير وسائل الدفع أ وحتى وضعها تحت تصرف الزبائن، والعملية الوحيدة المسموحة لهذه المؤسسات هي القيام بعمليات القرض فقط.
- لم تعد البنوك مجبرة على أخذ ترخيص من زبائنها لأجل طلب معلومات متعلقة بهم من بنك الجزائر.
- يفرض على البنوك إعلان حساباتها السنوية في مدة 6 أشهر بعد الانتهاء من السنة المالية.
- إذا انتهت مدة 06 أشهر، ولم تعلن البنوك عن حساباتها السنوية فإنه يسمح للجنة البنوك بفرض عمولة ترتبط بكل تأجيل.
- لا يحق لأي بنك أن يمنح قروضا لمسؤوليه، مديريه والمساهمين به، وكل شخص لا يستطيع الإمضاء،أزواج وآباء المسؤولين.
- ضرورة معرفة السلطات العمومية لكافة المعلومات المتعلقة بالمؤسسات الخارجية في إطار محاربة الفساد وتهريب وتبييض الأموال.

---

(1) الجريدة الرسمية: العدد ،52 الصادرة في 23 أوت 2003 ، ص11-19
(2) عبد المنعم محمد الطيب، **العولمة وآثارها الاقتصادية على المصارف- نظرة شمولية** – (الشلف : مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ،العدد 03، ديسمبر 2005) ص30

- أصبحت العمولة المطبقة من طرف صندوق الضمان على الودائع تقدر ب 1 % من مبلغ الودائع بعد أن كانت 2% سابقا.
- أصبحت الخزينة العمومية غير مجبرة على دفع عمولة إلى مؤسسة ضمان الودائع البنكية.

- سنة 2004:

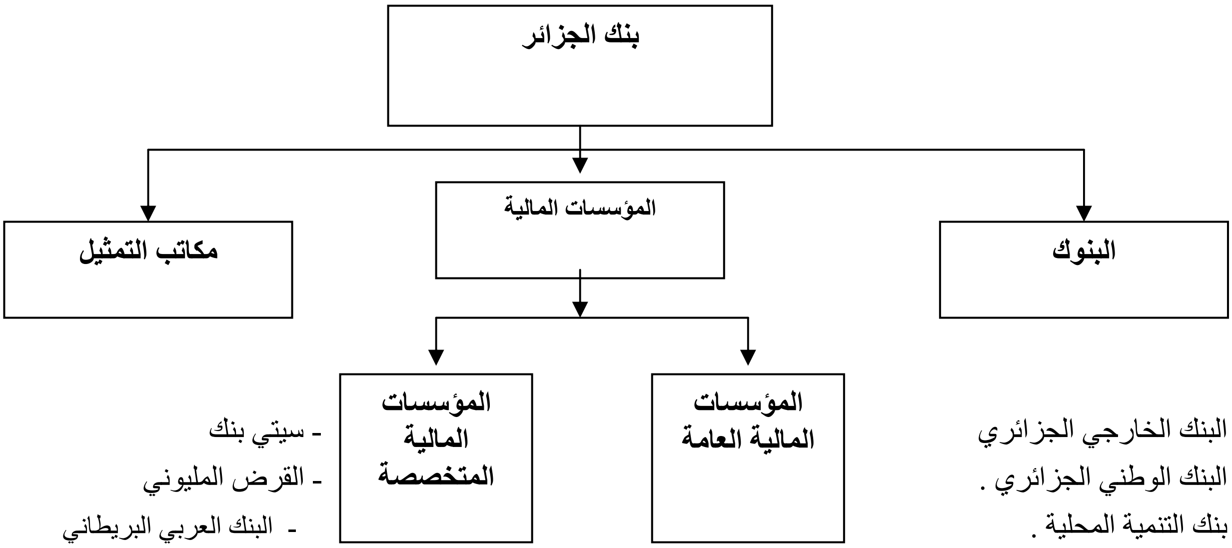
يتكون الجهاز المصرفي الحالي وذلك منذ سنة 2004 ، والذي يأتي على رأسه البنك المركزي الجزائري (بنك الجزائر) من ثلاث قطاعات رئيسية وهي :البنوك، والمؤسسات المالية بشقيها العامة والخاصة بالإضافة إلى مكاتب التمثيل (2) .

والشكل الموالي رقم (03) يوضح ذلك

- البنوك الجزائرية ومخطط الإنعاش:

المعروف أن البنوك الجزائرية تعطي حاليا أهمية للمعاملات المالية الخاصة بالتجارة الخارجية على حساب المعاملات المرتبطة بالاستثمار والادخار والإنتاج وهو المحيط الخاص بالمؤسسات، وأن النظام البنكي يعد من بين العناصر التي تكبح وتعرقل الاستثمار الأجنبي المباشر وكذلك الاستهلاك المحلي كما تعاني البنوك من ثقل قروض متعثرة يتجاوز مبلغها 500مليار دينار جزائري ، ورغم معرفة هذا المبلغ، إلا أن البنوك العمومية لا تزال غير واعية بديونها، وهناك دراسات تشير إلى ضرورة تخصيص مبلغ 340 مليار دينار جزائري لهذه البنوك ، فحسب تقرير المجلس الوطني الاقتصادي الاجتماعي لسنة 2001، فإن هناك فائضا في العرض النقدي يقابله في الطرف الآخر ركود وانكماش،كما أشارت إحدى الباحثات الجزائريات إلا أن الاقتصاد الجزائري وتبعا لذلك النظام البنكي غير معبئ لاستقطاب السيولة التي لم يتمكن من معرفة كيفية استخدامها.

الشكل رقم (03) **الجهاز البنكي الجزائري إلى غاية 2004**



البنوك:
- البنك الخارجي الجزائري
- البنك الوطني الجزائري .
- بنك التنمية المحلية .
- بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- القرض الشعبي الجزائري.
.
- صندوق التوفير والاحتياط
- بنك البركة الجزائري
- بنك الغرب التعاوني –الجزائر
- المجمع الجزائري للبنوك
- ناتيكس بنك
- المؤسسة العامة للجزائر
- سيتي بنك
- البنك المتوسط العام
- البنك الوطني العمومي
- بنك تريست الجزائري
- بنك آركو
- بنك الجزائر الخليج
- بنك هاو سنك للتجارة
- الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي .
- بنك العرب الجزائر

المؤسسات المالية العامة:
- بنك الجزائر الدولي
- بنك المنى
- سوفي ناس بنك

المؤسسات المالية المتخصصة:
- البنك الجزائري للتنمية
- السلام
- مؤسسة إعادة تمويل الرهن العقاري
- تعاونية رابطة العرب

مكاتب التمثيل:
- سيتي بنك
- القرض المليوني
- البنك العربي البريطاني
- اتحاد بنوك العرب.
- القرض الصناعي.......والتجاري
- القرض الفلاحي
- بنك تونس الدولي

المصدر : مجمع النصوص العلمية، **الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية والتحولات الاقتصادية** (الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 15/14 ديسمبر 2004) ص 82

خلاصة الفصل:

إن التطور الذي شهدته اقتصاديات دول العالم، جعل هاته الدول تبحث عن نظام بنكي يساعدها على وضع سياسة اقتصادية ومالية تواجه بها التحديات الراهنة، وفي هذا الإطار عملت الحكومة الجزائرية على تشريع مجموعة من القوانين لإصلاح المنظومة البنكية بما يتماشى مع توجهات الاقتصاد الجزائري نحو اقتصاد السوق الحر، بحيث كان الجهاز البنكي قبل سنة 1988 مسيرا من قبل الحكومة سواء كان البنك المركزي أو البنوك التجارية أو المتخصصة، إذ كان البنك المركزي يمول عجز البنوك التجارية بقرار إداري دون مراعاة المخاطر، أو شروط المر دودية لكن بعدها وخاصة بمجيء قانون النقد والقرض نال البنك المركزي الاستقلالية والسلطة اللازمين للإشراف على القطاع وتنظيمه، والرقابة عليه.

كما عرف هذا القانون عدة تغييرات وتعديلات تم بموجبها فتح المجال لبنوك جديدة خاصة ومختلطة للعمل وفق القوانين التي يحددها بنك الجزائر وبمراعاة شروط مجلس النقد والقرض، وتحت رقابتها.

تمهيـــد:

تتعاظم أهمية التسويق في الحياة الاقتصادية والاجتماعية عقدا بعد آخر بل وسنة بعد أخرى ، ولم يعد التسويق وظيفة إدارية من وظائف المؤسسات فحسب بل أصبح كذلك سلوكا جماعيا لمجمل المؤسسات العالمية الإنتاجية منها والخدمية، ومع نمو وتزايد الدور الذي تقوم به المؤسسات المالية كالبنوك وشركات التأمين وغيرها من المؤسسات المالية في اقتصاديات الدول، ازدادت الحاجة إلى إدارات تتمتع بدرجة عالية من الكفاءة في تسويق الخدمات المصرفية وينطبق هذا على قطاع البنوك باعتباره يمثل أكثر القطاعات الاقتصادية أهمية .

وقد برزت في السنوات القليلة الماضية توجهات أكيدة نحو تطبيق مفاهيم وأساليب التسويق الحديث في مجال النشاط البنكي، بحيث أصبح التسويق ضرورة تقتضيها الطبيعة التنافسية للأسواق التي تعمل فيها البنوك.

لذلك ومن أجل التعرف على أسس التسويق الحديث وللإحاطة بماهية الخدمات البنكية والتسويق البنكي قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهى :

المبحث الأول: أسس التسويق المعاصر

المبحث الثاني: الخدمات البنكية وانعكاسات المفهوم الحديث للتسويق عليها

المبحث الثالث: المفهوم الحديث للتسويق البنكي

المبحث الأول: أسس التسويق المعاصـــــــر

المطلب الأول: المفهوم الحديث للتسويق وأهميته

I- ظهور التسويق ومفهومه :

I- 1 - ظهـــــور التسويـــق :

في هذا الخصوص يشير أستاذ التسويق (كوتلر ، KOTLER) نقلا عن بتر دراكر DRUKER إلى أن البداية الأولى لنشأة أو ظهور التسويق كان في القرن السابع عشر، ففي عام 1650 على وجه التقريب قامت عائلة ميسيوي اليابانية بإنشاء أول محل أو متجر DEPT STOR في طوكيو، ومنذ ذلك الوقت ظهرت سياسات تصميم المنتجات وتنمية الموارد اللازمة للإنتاج، وظهور إعلانات ورسائل إعلانية من شأنها جذب المستهلك، كما ظهرت فكرة الكتالوجات والبيع بالحزم .

ويشير دراكر إلى أن الغرب لم يعرف شيئا عن التسويق إ لا في منتصف القرن التاسع عشر على يد شركة هارفيستر العالمية ، وكان سيروس ماكورميك C.MCCORMIK أول من أشار إلى أن التسويق يعتبر جوهر أو مركز النشاط الرئيسي بل الوحيد للمنظمة ، كما أن اصطلاح " التسويق " ظهر لأول مرة كمفرد دراسي بجامعة بنسلفانيا في أوائل القرن العشرين وتم تدريسه تحت عنوان " تسويق المنتجات " وفي عام 1910 قام بتلر BUTLER بتدريس " أساليب التسويق " في جامعة ويسكنسون WESCONsIN ، أما منظمات الأعمال فقد ظهر أول قسم للتسويق " وبحوث التسويق " في أوائل القرن العشرين حيث قامت شركة كترس CUTRIS بإنشاء قسم بحوث التسويق في عام 1911، وذلك تحت مسمى البحث التجاري ومنذ عام 1917 بدأت الشركات الصناعية والتجارية الأمريكية في إدراك أهمية هذا النشاط (التسويق) بمجالاته المختلفة واستمر هذا الاهتمام حتى الآن .

وفي الوقت الحالي أيضا بدأت المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح مثل المستشفيات، الشرطة ، الجامعات الجمعيات الدينية و غيرها تهتم بالتسويق اهتماما كبيرا (1)

I-2 - مفهوم التسويق :

يتحدث كثيرون عن التسويق دون فهم واضح لدلالاته ومعانيه، فالمدير من موقعه وصاحب العمل من منظمته والمزارع من مزرعته وربما الشخص العادي في معاملاته اليومية، يتحدثون جميعا عن التسويق، ولكن دون فهم واضح ومعرفة صحيحة لمعناه ومفهومه فلو طلبنا من أي من هؤلاء تعريف التسويق لوجدناه يعطينا بعض المعاني التي تعجز عن تغطية مفهوم التسويق تغطية كاملة ، بل ربما لا تكون تلك الإجابات ذات صلة أو علاقة بالتسويق سواء ذلك من جهة نظر المحتوى الاقتصادي للوظيفة أم من جهة نظر الفكر الإداري لها، ويمكن التعبير عن هذا القصور بالقول، بدأ معظم الناس يتحدثون عن التسويق ولكنهم يعنون به أشياء أخرى فالأسرة تعتبر عملية شرائها لاحتياجاتها المنزلية المختلفة سوقيا، ومندوب المبيعات يعتبر زيارته لأحد الزبائن لعقد صفقة بيع معه تسويقا

---

(1)عبد السلام أبو قحف ،**التسويق : وجهة نظر معاصرة** (الإسكندرية ، مكتبة الإشعاع ،غير مبين سنة النشر) ص 13

وجلب المحاصيل الزراعية إلى الأسواق يعتبر من وجهة نظر المزارع تسويقا، كما أن كثرة الإعلانات التي نراها أو نسمعها تجعلنا نفكر في السوق على أنه الإعلان عن سلع المؤسسة وخدماتها[1]

لكن الحقيقة هي أن هذه الآراء ليست صحيحة بالكامل ولا خاطئة بالكامل فالتسويق عملية بيع، ولا مجرد عملية إعلان، بل أنه أوسع من ذلك وأسهل بالإضافة إلى أن التسويق ليس بالنشاط المنفصل أو المستقل عن النشاطات الأخرى للمؤسسة ومن هذا يتضح أن إعطاء تعريف واحد موحد ودقيق للتسويق أمر صعب لذلك نحاول أن نستعرض مجموعة من التعاريف للتسويق ثم نخرج منها بتعريف محدد.

التعــريف الأول :

" التسويق هو نشاط الأعمال الذي يوجه انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك" [2].

التعريف الثانــي :

" التسويق هو تخطيط وتقييم كل العوامل المتعلقة بالمستهلك و بأهداف الشركة في الأرباح" [3].

ونلاحظ عن التعريف الأول انه يجعل التسويق يظهر على أنه محصور بين عمليتي البيع والتوزيع بينما الواقع يؤكد غير ذلك.

التعريف الثالث :

يعرف ستانتون (STANTON) التسويق على أنه :

" نظام متكامل من أنشطة الأعمال المترابطة والتي تصمم لتخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات التي تشبع احتياجات العملاء ."

التعريف الـرابع :

" التسويق هو وظيفة للإدارة تنظم وتوجه جميع النشاطات المشروع التي لها علاقة تقييم قوة المستهلك الشرائية وتحويلها إلى طلب فعلي للسلعة أو الخدمة المعنية ." [4]

التعريف الخـامس :

" التسويق هو عبارة عن الحس التجاري مصاغ بشكل منهجي لتحقيق سياسة الإنتاج الكبير" [5]

التعريف السادس :

" التسويق هو التحليل والتخطيط والتنظيم ومراقبة موارد المنظمة وسياستها وأنشطتها التي تتعلق بالعميل بهدف تلبية حاجات ورغبات مجموعة مختارة من العملاء بربح مناسب " [6]

---

(1) محمد فريد الصحن ، **قراءات في إدارة التسويق** (الإسكندرية الدار الجامعية ، 1995) ص 7

(2) محمد زهير ، **دراسات في إدارة التسويق** (القاهرة : مكتبة عين شمس ، غير مبين سنة النشر) ص 19

(3) بكري طه عطية ، **مقدمة في التسويق الوضعي والتحليلي** (القاهرة : غير مبين الناشر 1977) ص28

(4) بشير العلاق ، **معجم مصطلحات العلوم الإدارية** (بيروت : الدار العربية للموسوعات ، 1983) ص348

(5) إرمان داين ، **التسويق** ، ترجمة علي مقلد (بيروت: منشورات عويدات 1988) ص9

(6) عبد العزيز مصطفي أبو نبغة ، **نظام التسويق الحديث : الجزء الأول** (غير مبين الناشر ، غير مبين سنة النشر) ص3

التعريف السابع :

حسب أساتذة التسويق في جامعة اوهايو فإن: " هو العملية التي توجد في المجتمع والتي بواسطتها يمكن التنبؤ وزيادة وإشباع الطلب على السلع والخدمات من خلال تقديم وترويج وتبادل وتوزيع السلع والخدمات" (1)

التعريف الثامن :

وعرف كوتلر التسويق سنة 1988 التسويق على انه " ذلك النشاط الموجه من قبل الأفراد لإشباع الحاجات والرغبات من خلال عملية التبادل." (2)

التعريف التاسع :

"التسويق هو نشاط يقوم على دراسة حاجات ورغبات الزبائن ومن ثم العمل على تلبيتها بأحسن كيفية ممكنة من خلال تقديم الخدمات والمنتجات الملائمة، وتسعيرها وتوزيعها مع الاستعانة بوسائل اتصال ملائمة مع ضمان المردودية التي تسعى إليها المؤسسة "(3)

ونلاحظ أن معظم هذه التعاريف لا تخرج عن نطاق الأمور التالية :

- دراسة الطلب في السوق
- معرفة احتياجات المستهلك ورغباته
- تسعير السلع بما يتماشى وظرف السوق
- الإعلان عن السلع
- زيادة قنوات التوزيع واتصال السلع للمستهلك

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف التسويق على انه :

"عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تعمل على اكتشاف حاجات الزبائن والقيام بتخطيط وتسعير وتوزيع المنتجات والخدمات التي تحقق إشباع رغبات وحاجات الزبائن من جهة ويحقق المردودية للمؤسسة من جهة أخرى وهكذا بالاستفادة من مختلف تقنيات الاتصال "

على أن يتم التركيز على العناصر التالية :

- تحديد حاجات ورغبات الزبائن
- القيام بإرضاء هذه الحاجات
- تكامل مختلف الأنشطة التسويقية
- جني وتحقيق الأربـــــاح
- مراعاة البيئة الداخلية والخارجية ونقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات

(1) عبد السلام أبو قحق ، **أساسيات التسويق** (الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، 1998) ص15

(2) ph.kotler , Dubois , **marketing management** ,10ebsition (paris : France loisir , 2001) p59

(3) محمد فريد الصحن ، **التسويق** (الإسكندرية : الدار الجامعية 1990) ص3

II- مـــراحل تطور التسويــق:

II - 1- التوجــه الإنتاجي 1900 إلـــى 1930م :

في هذا التوجه كانت مشكلة الطاقة الإنتاجية وأساليب الإنتاج وحجم الإنتاج هي المسيطرة على معظم المؤسسات ن والبيع في هذه المرحلة لم يكن يشكل مشكلة المؤســــسات لأنه كان كل ما ينتج يباع لأن الطلب كان أكبر من العرض ، وكانت إدارة التصميم الهندسي المسؤولة عن تصميم السلعة وتحديد مستوى الجودة ، وإدارة الإنتاج كانت مسؤولة عن التنفيذ فقط.

وقد تميزت هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- التركيز على الطاقة الإنتاجية وإمكانيات المنتج
- التركيز على حجم الإنتاج وتكاليف الإنتاج
- كان كل ما ينتج يباع لأن الطلب كان أكبر من العرض
- كان نشاط البيع ليس له أهمية
- لم يكن السوق سوق منافسة

II - 2- التوجــه البيعــي :

من البداية تجدر الإشارة إلى أن عملية البيع هي جزء لا يتجزأ من عملية التسويق غير أن هناك بعض الخلط بين العمليتين يعود إلى التطور التاريخي للتسويق ، حيث كان البيع الشخصي هو الأكثر وضوحا في عمليات التسويق المبكر.

حيث يعد البيع جزء واحد من أنشطة وأعمال التسويق(1)

ففي هذه المرحلة تقوم المؤسسة بإنتاج كميات كبيرة من السلع ويجب على رجال البيع تصريف هذه المنتجات، ثم تقوم بتفويضهم العديد من السلطات الجديدة والتي لم يتمتعوا بها في المرحلة السابقة مثل استعمال الإعلانات لحث المستهلك على شراء السلع الموجودة في السوق.

ومن أهم خصائص هذه المرحلة نجد:

- إنتاج السلع حسب رغبة إدارة الإنتاج
- استعمال الإعلانات
- ظهور دور جديد لرجال البيع أكثر أهمية
- التوسع في إيجاد مناخ توزيع جديد لزيادة المبيعات
- ترجيح مصلحة المؤسسة على بقية المصالح الأخرى

ويحقق مفهوم البيع مصلحة المؤسسة إذا توافرت مجموعة من الشروط وهي: (2)

- معرفة المستهلك بحقيقة أساليب رجال البيع وأهدافهم وقبوله ذلك على أساس انه قادر على مواجهة الموقف.

---

(1) محمد رياض ، **التسويق وإدارة المبيعات** (عمان : المركز العربي للنشر والتوزيع ، غ م سنة النشر) ص10

(2) محمد عبد الله عبد الرحيم ، **التسويق المعاصر** (القاهرة : مطبعة جامعة القاهرة 1988) ص23

- نسيان المستهلك عدم رضائه أو استيائه في الفترة الفاصلة بين كل عملية شراء وأخرى.
- إن المستهلكين من ذوي التجارب غير المرضية لا يتكلمون عنها أو يبثونها بين الآخرين.
- وجود عدد كبير من المستهلكين المحتملين مما يساعد المؤسسة على عدم تكرار الشراء من طرف المستهلك نفسه.

وطبعا فإن هذه الشروط من الصعب توافرها كلها على ارض الواقع وهو ما يعني صعوبة تطبيق هذا المفهوم أو التوجه.

II - 3- التوجــه التسويقــي:

كما يرى الأستاذ فيليبس كوتلر أن جوهر هذا المفهوم هو أن المستهلك هو نقطة الارتكاز في النشاط التسويقي من حيث دراسة حاجات ورغبات المستهلكين وإعداد السلع والخدمات لإشباع تلك الحاجات والرغبات وتحقيق هدف المؤسسة ألا وهو الــربح.

وعلى هذا الأساس، فإن هذا المفهوم يتحيز للمستهلك باعتباره محور العملية التسويقية ومحركها الأساسي .

فإذا كان المفهوم البيعي يركز على حاجات البائع فإن المفهوم التسويقي يركز بالتأكيد على حاجات المشتري ، إن المفهوم التسويقي يدعو إلى إشباع حاجات المستهلك ورغباته من خلال نقل ملكية السلعة إليه بينما نجد أن المفهوم البيعي يسعى إلى تحويل السلع المنتجة إلى نقدية.

ومن أهم خصائص هذا التوجه نذكر:

- التركيز على إشباع حاجات ورغبات الأفراد وتحسين نوعية الحياة لهم .
- الاهتمام بعرض السلعة بطريقة أفضل.
- مراعاة تصميم السلعة بما تتناسب مع الحاجات والرغبات للمستهلكين.

II - 4- التوجــه الاجتماعي :

خلال مرحلة الستينات من القرن العشرين زاد الاهتمام بالمستهلك وحمايته من الاستغلال وزاد الوعي بأهمية المحافظة على مصالح المجتمع، فكان ذلك إيذانا ببدء مرحلة جديدة من مراحل التطور التسويقي تميزت بالتوجه نحو المسؤولية الاجتماعية حيث تركز الاهتمام على رفاهية المستهلك في الأجل الطويل ومصلحة المجتمع والمؤسسة وكان ظهور هذا التوجه بعد أن دارت تساؤلات كثيرة حول مدى صلاحية التوجه التسويقي للعمل في ظل الانتقادات حول الفساد البيئي ، ومشاكل التلوث وإهمال الخدمات الاجتماعية وشح الموارد فإشباع حاجات المستهلك شيء ومراعاة مصلحته كجزء من المجتمع على المدى الطويل شيء آخر.

وقد أثمرت هذه الانتقادات عن نشوء هذا المفهوم أو التوجه بحيث يتطلب مراعاة الاعتبارات الأخلاقية والاجتماعية في الممارسات التسويقية وتشكيل حالة التوازن بين المصالح المتعددة (الربحية للمنظمة ، الرضا للمستهلك ، المصلح للمجتمع).

إن الالتزام بجوانب المسؤولية الاجتماعية من شأنه أن يزيد رفاهية المجتمع ككل ، وعليه فمن الضروري أخذ المصلحة العامة للمجتمع ككل في الاعتبار إلى جانب مصلحة المستهلك والمؤسسة.

إن هذا المفهوم يستند على عدد من الفروض المنطقية الضمنية منهــا: (1)

- إن رسالة المشروع تتمثل فـي احتياجـات ورغبـات المستهلكين والمساهمة فـي تحسين مستوى الحيـاة ونوعيتها
- يتعامل المستهلك مع المنشئات التي ترعى مصلحته إلى جانب مصلحة المجتمع في الوقت نفسه.
- إن المجموعات التي يأخذها هذا المفهوم في الاعتبارات هي المشروع والمستهلك والمجتمع.

ومن الأمثلة الواضحة على هذا التوجه ظهور الجمعيات التعاونية والأسواق المركزية المخططة مركزيا والمراكز التجارية التي تبيع موادا وسلعا متنوعة بأسعار مدعومة.

III- أهمية وأهداف التسويــق :

III - 1- أهميــة التسويق :

تتمثل أهمية التسويق فيما يلي:

1- بالنــسبة للمجتمع:

تظهر أهمية التسويق في ثلاثة مجالات أساسية هي : (2)

- الملائمة بين العرض والطلب: وذلك من خلال عمل التسويق على الالتقاء بين العرض والطلب.
- تطويـــر مستـوى المعيشـة: وذلك بتقديم المنتجات المطلوبة لإشباع الرغبات الحالية والمرتقبة للمـستهلك، بالإضــافة إلــى التعـرف علــى احتياجاتــه ورغباتــه الكامنــة واسـتخدام مــا توصـلت إليــه التكنولوجيا للحصول عل ى منتجات جديدة وتطوير المنتجات الحالية بما يساعد على تطوير مستوى معيشة الأفراد.
- تدعيم التخصص: يعد التخصص في الإنتاج من الضروري وجود منشئات متخصصة في التوزيع والبيع والإعلان

2- بالنــسبة للعميـل:

- تعظيم إشباع المستهلك
- خلق منتجات جديدة تلبي رغباته
- تزويد العميل بالمعلومات التي يحتاجها حول السلع والخدمات
- تجعل المستهلك غاية عمل المؤسسات ومبرر وجودها

(1) محمد رياض، **التسويق وإدارة المبيعات** (عمان: المركز العربي للنشر والتوزيع، غ . م . سنة النشر) ص10

(2) محمد عبد الله عبد الرحيم، **التسويق المعاصر** (القاهرة: مطبعة جامعة القاهرة 1988) ص23

3- بالنــسبة للمنظمــة:

- نسق الإنتاج وتوجهه
- تحقيق أهداف المنظمة ومبررات وجودها
- يساعد المنظمة على البقاء والنمو والتوسع
- تمدها بالمعلومات المرجوة حول المستهلك

III- 2- أهـداف التسويــق:

تتعدد أهداف التسويق بتعدد واختلاف المؤسسات من حيث النشاط والحجم والموقع الجغرافي والمستوى التكنولوجي ومن أهم الأهداف التي يعمل التسويق على تحقيقها نذكر [1] :

1- الأهـداف المتعلقة بحجم المبيعـات :

يتضمن هذا المجال مجموعة من الأهداف البيعية المختلفة التي تختلف حسب طبيعة منتجات المؤسسة ، ونظام التوزيع فيها ، إلى جانب طبيعة الأسواق المستهدفة ، واحتياجات المؤسسة ومدى استفادتها من تحديد هذه الأهداف والمتمثلة في :

- رقم المبيعات الإجمالي المتوقع والمطلوب تحقيقه خلال العام المقبل
- رقم المبيعات المستهدفة لكل منطقة جغرافية
- رقم المبيعات المستهدفة لكل شريحة من الزبائن
- رقم المبيعات المستهدفة لكل منتوج.

.ومن الأفضل أن تحدد المؤسسة رقما تقديريا لكل هدف من الهدفين التاليين وهما:

- حجم المبيعات المرتقب والمأمول تحقيقه (الهدف الذي تتطلع إليه).
- حجم المبيعات الواجب تحقيقه في ضوء ظروف المؤسسة وإمكانياتها الحالية.

2-الأهــداف التي تتعلق بحجم الأرباح :

وتمثل الفرق بين المبيعات والتكاليف التشغيلية التي أنفقت من أجل تحقيق تلك المبيعات وهناك معيارين تقاس على أساسهما أهدافها الربحية وهما :

- مبلغ الأربــاح
- النسب المالية

3- الأهــداف المتعلقة بالصورة الذهنية:

إن تكوين صورة ذهنية معينة لدى الزبائن ومستخدمي منتجات المؤسسة يعتبر من الأهداف الهامة لكافة الأنشطة وخاصة نشاط التسويق. إن هذه الصورة الذهنية الجيدة تستطيع أن تربط بين المؤســــــسة والزبائن وتزيل الكثير من الحواجز، والفجوات بينهما وعليه على المؤسسة أن تحدد عناصر الصورة الذهنية التي تريد تثبيتها في أذهان الجمهور عن طريق سياسات تسويقية فعالة وهذا ما يجب أن تعمل عليه وتهدف إليه إدارة التسويق.

(1) محي الدين الأزهري، **التسويق الفعال** (القاهرة: دار الفكر العربي: 1995) ص272-236

4- الأهـداف الاجتماعية:

للمؤسسة دور في تحقيق بعض الأهداف الإنسانية في المجتمع في مجالات الصحة العامة أو التعليم أو الثقافية أو السلوك الاجتماعي أو الخدمات العامة، وحل المشاكل التي تواجه الناس بما في ذلك العاملين لديها باعتبارها خلية من خلايا المجتمع تتأثر بنموه ورقيه وتقدمه.

5- الأهـداف المتعلقة بالعائد على الأموال المستثمرة في النشاط التسويقي:

ويتم تحديد أو تقييم حجم المبيعات المتوقع أو الذي يجب أن يتحقق عند استثمار قدر معين من الموارد في النشاط التسويقي، حيث تعتبر هدفا منطقيا ورئيسيا يجب متابعته وأخذه بعين الاعتبار عند تخطيط النشاط التسويقي .

ويمكن تحسين هذا العائد(*) عن طريق زيادة رقم المبيعات مما يؤدي إلى زيادة صافي الأرباح ، أو بالعمل على تخفيض الأموال المستثمرة في النشاط التسويقي.

6- الأهــداف المتعلقة بالحصة التسويقية للمؤسسة :

ويمكن تحديد هذه الحصة (**) كهدف على مستوى السوق الكلي، أو على مستوى السوق المستهدفة ولتحديد وتقدير هذه الحصة يقتضي الأمر تحديد مايلي:

- السوق المستهدفة (هل هي سوق كلية أم شريحة منها).
- دراسة وتوقع سلوك المنافس
- تقدير مبيعات المؤسسة
- التنبؤ بحجم الطلب الكلي على المنتجات التي تنتمي إليها منتجات المؤسسة.

<u>المطلب الثانـي</u>: إدارة ومنافع التسويق

I- منــافع التسويق :

بما أن هدف التسويق وغايته الأساسية هي إشباع حاجات المستهلكين وتلبية رغباتهم من خلال ما تنتجه المؤسسات من سلع وخدمات وبما أن معظم مفكري التسويق يرون أن:

الإشباع = منفعة المضمون +المنفعة الزمنية +المنفعة المكانية + منفعة التملك

ومن ثم فإن منافع التسويق هي:

I-1- منفعة تخلق بعد إنتاج السلعة مباشرة وهي:

- المنفعة الشكلية (منفعة المضمون)

وهى تلك المنفعة التي تخلق في السلعة عند الانتهاء من أداء وظيفة الإنتاج فعند تغير المواد والسلع من حالة إلى حالة ثانية تصبح هذه السلع أو تلك المادة بحالتها الجديدة أكثر قدرة على إشباع حاجات المستهلكين ورغباتهم ، فتحويل القمح إلى طحين مثلا يخلق فيه منفعة جديدة لم تكن موجودة سابقا ويجب أن نذكر هناك أن السوق أصبح يلعب دورا كبيرا في معرفة ما هي الأشكال التي يتوجب على مصلحة الإنتاج مراعاتها عند عملية التصنيع.

(*) العائد على الاستثمار= صافي الأرباح/ مجموع الأموال المستثمرة في النشاط التسويقي

(**) الحصة السوقية = إجمالي مبيعات المؤسسة خلال السنة / إجمالي مبيعات الصناعة (القطاع) خلال السنة

I- 2- منافع تخلق بعد الانتهاء مباشرة من الإنتاج السلع ومغادرتها المصنع

وتتمثل في:

- المنفعة المكانية.
- المنفعية الزمنية.
- المنفعة الحيازية.

1- المنفعــة المكــانية:

وتتحقق عن طريق نقل السلع من مكان إنتاجها إلى أماكــن استهلاكها وتوفيــرها للمستهلك في المكـــان المناسب [1] ،أي أنه عند قيام المؤسسة بنقل المنتجات والمواد من مكان الإنتاج إلى الأماكن التي يحتاج فيها المستهلك هذه المواد يؤدي إلى خلق منفعة جديدة في هذه السلع تعرف بالمنفعة المكانية place utility

فنقل التمر من مدينة بسكرة ذات الوفرة إلى الـــــجزائر العاصمة ذات الندرة يضفي على منتج التمر منفعة جديدة يجعلها أكثر قدرة وقابلية على تلبية حاجات المستهلكين ورغباتهم عما كانت عليه وهي في مكانها السابق (مدينة بسكرة).

2- المنفعــــة الــزمنية:

إن تخزين المواد والسلع في وقت انخفاض الطلب الذي يشتد فيه الطلب ويقوى ، هو نشاط يؤدي إلى خلق منفعة جديدة في هذه السلع والمنتجات تسمى بالمنفعة الزمنية time utility أي أن المنفعة الزمنية تتحقق عن طريق توفير المنتجات للمستهلك في الوقت المناسب والذي يفضله لشراء المنتجات وذلك بتخزين الإنتاج من وقت الإنتهاء إلى وقت الحاجة إليه.

3- المنفعــــة الحيازية (التملك) :

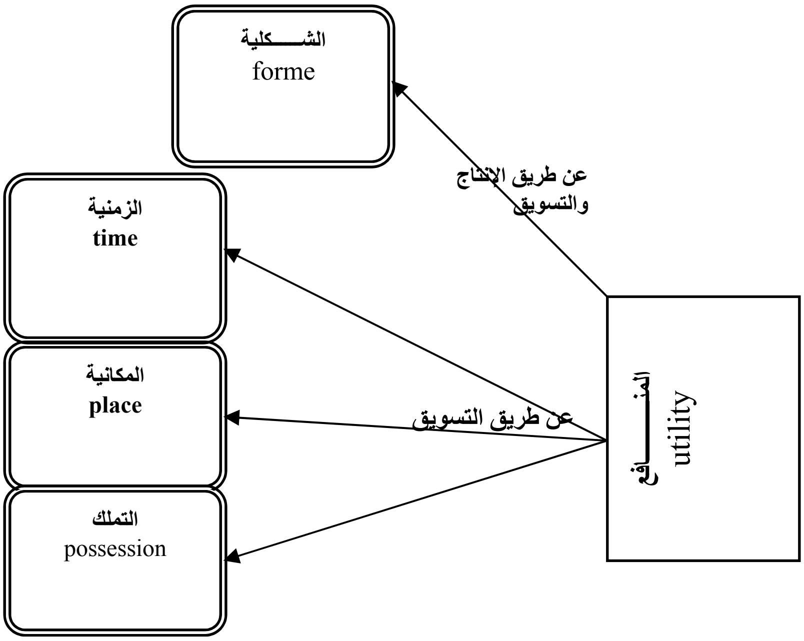
يخلق التسويق

منفعة التملك أو الحيازة possession utility التي تعني الحصول على السلعة مع حق استخدامها أو استهلاكها عندما تنقل ملكية السلعة من المنتج الذي يرغب في توزيعها (من خلال وظيفة البيع) إلى المستهلك الذي يرغب في استخدامها واستهلاكها (عن طريق الشراء).

والشكل الموالي يوضح مختلف المنافع

(1) فريد الصحن ، د.فريد نهال مصطفى ، **مقدمة في الأعمال** (الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية ، 1992) ص

الشكــل رقم (04) **أنواع المنـــــــافع**



المصدر: من إعداد الطالب

II - مهـــام ومراحل إدارة التسويـــق :

II - 1- مفهوم إدارة التسويق :

تقع على عاتق إدارة التسويق طبقا للنظرة الحديثة مهمة اكتشاف مطالب واحتياجات المستهلك الأخير والمستهلك الصناعي والعمل على إشباعها في حدود الفكر الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والقانوني الذي يحيط بالمنشأة.

وقد أعطيت عدة تعاريف لإدارة التسويق من أهمها نجد:

- "هي العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض تسويقي معين والإشراف عليه وذلك بهدف بلوغ الأهداف المرسومة بكفاءة عالية "

- كما عرفها كوتلر على أنها عبارة عن التحليل والتخطيط والتنفيذ والرقابة والعلاقة بالأسواق المنشودة بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

ومن خلال هذه التعاريف يمكن أن نعرف إدارة التسويق على أنها " مجموعة من الأنشطة التسويقية في المؤسسة التي يجب أن تنظم وتدار وتنسق بأفضل شكل حتى يتم جني ثمار المشروع". (1)

II -2- وظائف إدارة التسويق :

وتقوم هذه الإدارة بعدة وظائف أهمها (2) :

- التعرف على احتياجات المستهلكين : ويتحقق ذلك عن طريق استخدام البحوث التسويقية والاستعانة بما يقدمه مندوبو البيع من أراء ومعلومات باعتبارهم على اتصال مباشر بالمستهلك .
- إجراء الدراسات والتحليلات الوافية عن المشكلات والظواهر المتعلقة بالسوق أو الأسواق التي ترغب المنشأة في خدمتها، مع وضع الحلول البديلة لكل مشكلة.
- الإحاطة الكاملة بالأهداف والسياسات الاقتصادية والاجتماعية سواء ما كان منها على المستوى القومي أو على المستوى القطاعي وأخذها في الاعتبار عند تصميم وإعداد البرامج والسياسات التسويقية بحيث تأتي هذه البرامج والسياسات منسقة مع تلك الأهداف ، ومحققة لها في الوقت نفسه.
- إعداد البرنامج التسويقي المتكامل ، ويتضمن هذا البرنامج تفصيلات عن عمل إدارة التسويق خلال فترة الخطة ، حيث توضح فيه مجموعة القرارات والسياسات المتعلقة بتشكيلة المنتجات ، التي ترغب المؤسسة بطرحها في الأسواق خلال تلك الفترة وكذلك القرارات والسياسات السعرية والترويجية ذات العلاقة بتلك التشكيلة السلعية.

II - 3- المراحل المختلفة لدورة إدارة التسويق : (تطور الأهمية أو الموقع، أي يجب تغيير الصيغة)

حدد كوتلر المراحل المختلفة لإدارة التسويق على النحو التالي (3) :

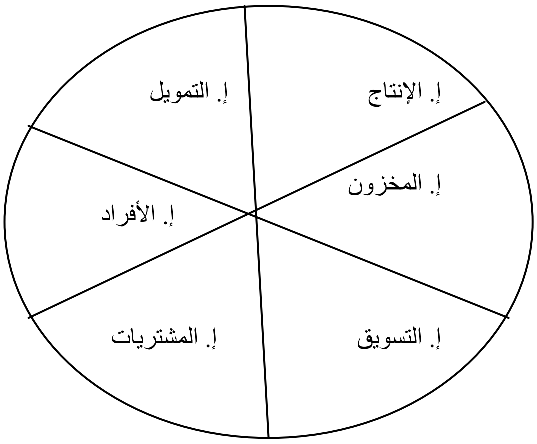
-المرحلة الأولى: حيث تتساوى فيها إدارة السوق مع الإدارات الأخرى مثل:

- إدارة الإنتاج.
- التمويل.
- الأفراد.
- الموارد البشرية.

وذلك على النحو الموضح بالشكل رقم (05)

(1) صلاح الشنواني، **الإدارة التسويقية الحديثة** (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة ،2000) ص 27
(2) محمد صالح المؤذن **مبادئ التسويق** (عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع ،2002) ص 54
(3) محمد الصيرفي ، **إدارة التسويق** (عمان : مؤسسة حورس الدولية ، 2005) ص ص 62- 65

الشكـــل رقم (05) **المرحلة الأولى من مراحل تطور إدارة التسويق**

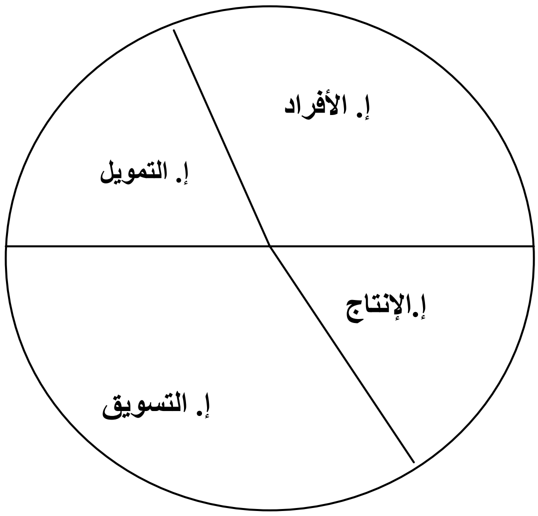


المصدر محمد الصيرفي ، **إدارة التسويق :**مرجع سبق ذكره ص 62

- المرحلة الثـــانية:

وفيها تحتل إدارة التسويق مركز ذو ثقل وأهمية أكبر من بقية الإدارات.

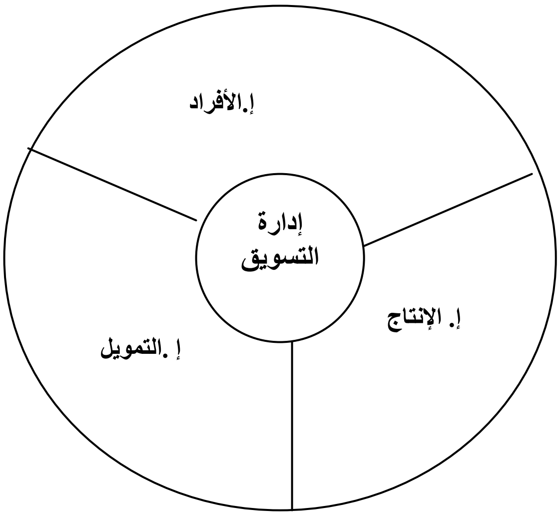
الشكـــل رقم (06) **المرحلة الثانية من مراحل تطور إدارة التسويق**



المصدر: نفس المرجع السابق

- **المرحلـــة الثالثة:** وفيها تعد إدارة التسويق الإدارة الرئيسية للمؤسسة وتمثل محور اهتمامها وذلك كما هو مبين في الشكل التالي:

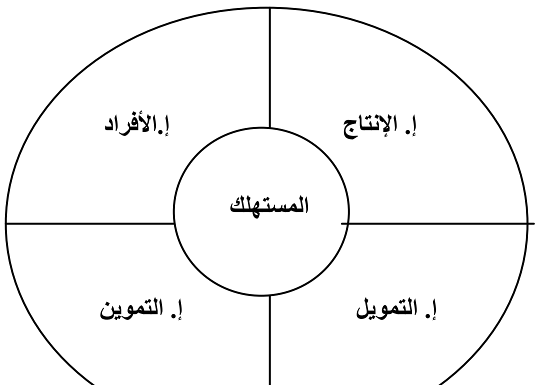
الشكـــل رقم (07) المرحلة الثالثة من مراحل إدارة التسويق



المصدر: نفس المرجع السابق

المرحلة الرابعة : تظل إدارة التسويق هي الإدارة الرئيسية في المنظمة ولكن يصبح محور اهتمام هذه الإدارة البحث عن المستهلك وإشباع رغباته وحاجاته كما هو مبين في الشكل الموالي :

الشكـــل رقم (08) المرحلة الرابعة من مراحل إدارة التسويق

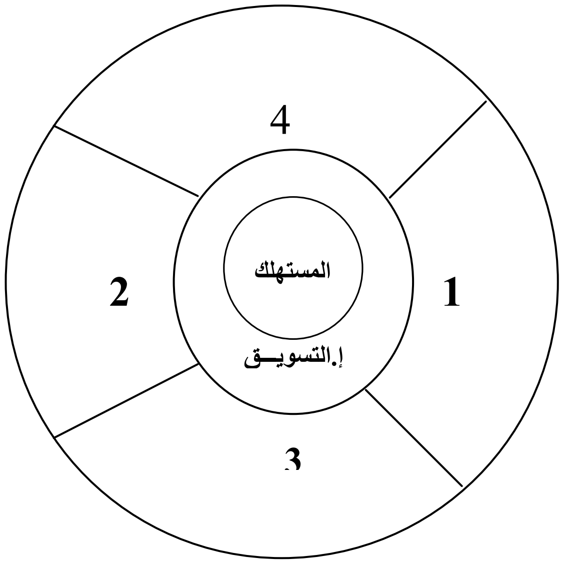


المصدر: نفس المرجع السابق

المرحلة الخامسة:

يصبح المستهلك هو محور الارتكاز ويتمثل دور التسويق في تحقيق التكامل والترابط بين الوظائف الإدارية الأخرى بالمؤسسة ، حيث أن الكفاءة التسويقية لاتتحقق إلا من خلال تفاعل وتكامل النشاط التسويقي مع النشاطات الأخرى في المؤسسة كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكــل رقم (09) المرحلة الخامسة من مراحل إدارة التسويق



1: إدارة التسويق
2: إدارة المالية
3: إدارة الأفراد
4: إدارة الإنتاج

المصدر: عبد السلام أبو قحف، **الأعمال** (الإسكندرية: الدار الجامعية 2004) بتصرف

III – المــزيـج التسويقي:

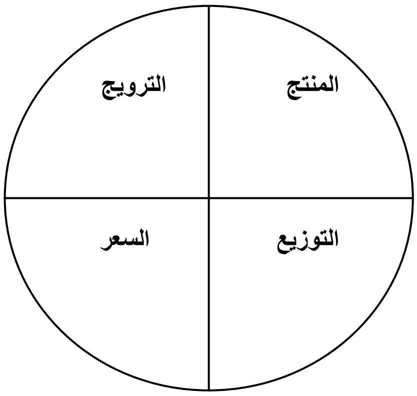
III-1- مفهـوم المزيج التسويقي:

- يعرف المزيج التسويقي على أنه " ذلك الخليط من الأنشطة التسويقية التي يمكن التحكم فيها بواسطة المؤسسة (البنك) والموجهة إلى المستهلكين في قطاع سوقي معين " (1)

(1) محمد العربي ، **المزيج البنكي في البنوك الجزائرية – حقائق وآفاق** - (بسكرة : مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر، العدد08 سبتمبر 2005) ص 87

وعموما يمكن القول أن المزيج التسويقي هو عبارة عن مجموعة من الجهود التي تتفاعل مع بعضها وتمزج بحيث تشكل في نهاية الأمر خطط وسياسات يؤدي تطبيقها إلى تحقيق أهداف المؤسسة، والمزيج التسويقي يتكون من أربعة مجموعات رئيسية تتمثل في عناصر المزيج التســويقي وهي كما هو موضح في الشكل رقم (10)

الشكل رقم (10) **عناصر المزيج التسويقي**



المصدر : عصام الدين أبو علقة، **المعلومات و البحوث السوقية** (الإسكندرية : م موريس الدولية للنشر والتوزيع 2002) ص20

III- 2- عناصر المزيج التسويقي:

1- المنتـــج:product

- المنتج هو عبارة عن مجوعة من الصفات الملموسة وغير الملموسة بما في ذلك العبوة واللون والسعر والسمعة والمكانة

كما يعرف على أنه " مجموعة من المنافع المتوقعة "

أي أن المستهلك لا يقوم بشراء منتج ما لشراء خصائصه الطبيعية والكيماوية فقط بل يشتري بالإضافة إلى ذلك منتجا يشمل الغلاف والسعر والسمعة بحيث تتضافر جميع هذه العناصر لتحقيق إشباع حـــاجات ورغبات المستهلك. (1)

(1) بسام أبو خضير، **أسس التسويق والإعلان** (اربد : مركز الخوارزمي ، 1986) ص63

ويضم المنتج كل من السلعة والخدمة بحيث تطرقنا إلى أنواع الخدمات أما السلع فأهم أصنافها - وهذا حسب سهولة الحصول عليها (الجهد المبذول) – نجد:

- السلع الاستهلاكية وتنقسم إلى ثلاثة أقسام وهي:
  - السلع الميسرة
  - السلع الخاصة
  - سلع التسويق
- السلع الإنتاجية وتنقسم إلى مجموعات رئيسية
  - التركيبات والآلات(مواد الإنتاج المصنعة)
  - الأجزاء التامة الصنع
  - لوازم التشغيل والصيانة

2- التسعـيـر pricing

- السعر هو عبـــارة عن:" كمية من النقود اللازم مبادلتها مع مزيد من صفات السلع المادية والنفسية والخدمات المرتبطة بها "[(1)]

إذن من المنظور التسويقي يعد السعر أحد المحددات الرئيسية للقيمة والتي هي جوهر عملية التبادل[(6)]

ومن أهم محددات السعر نجد[(2)]:

- أهداف المؤسسة
- تكاليف المنتج (السلعة أو الخدمة)
- خصائص المنتج
- العوامل البيئية الأخرى
- خصائص السوق ،الطلب وطبيعته

أما أهداف التسعير فمن أهمها نذكر وذلك كما رتبها mandell [(3)]

- عائد مناسب على الاستثمار
- المحافظة على نصيب معين في السوق
- تحقيق الربح
- مواجهة المنافسة

3- التـــوزيـع:

- يعرف التوزيع على أنه "عملية إيصال المنتجات إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي وذلك عن طريق مجموعة من الأفراد والمؤسسات التي يتم عن طريقها خلق المنافع الزمنية والمكانية والحيازية للمنتجات "[(4)]

---

(1) رضوان محمود العمر ، **مبادئ التسويق** (عمان : دار وائل للنشر ، 2005) ص23

(2) أحمد شاكر العسكري ، **التسويق الصناعي** (عمان : دار وائل للنشر 2005) ص130

(3) M . MANDELL, **marketing** (N .J : PRENTICE HALL , 1990) P 328

(4) ناجي معلا ، **أصول التسويق** (عمان: دار وائل للنشر ، 2003) ص227

كما يعرف على أنه: " مجموعة من الأنشطة التي تتعلق بالأسباب الفعالة لإيصال المنتجات إلى المستهلك"[(1)]

كما يعرف على أنه: " توجيه الاهتمام بإنشاء شبكة توزيع واسعة ومتكاملة مع مراعاة التكاليف لإيصال المنتجات للمستهلك"[(2)]

4-الترويج

- **"** وهو عبارة عن مجموعة من العناصر والأدوات التي تستخدمها المؤسسة لتحسين صورتها الذهنية**"** [(3)]

كما يعرف الترويج على أنه عبارة عن " آليات ووسائل للاتصال أو الربط بين أطراف العملية التسويقية أو بين المؤسسة والمستهلك أو مع المجتمع والبيئة " [(4)]

أما عناصر الترويج فهي حسب كوتلر كما يلي [(5)] :

- **الدعاية/الاعلان:**
  - الإعلانات المطبوعة.
  - إعلانات التلفزيون.
- **ترويج المبيعات:**
  - المسابقات والألعاب والمعارض العامة
  - التخفيضات وخصومات البيع.
- **العلاقات العامة:**
  - التبرعات الخيرية.
  - النشاطات والعلاقات الاجتماعية.
- **فرق البيع:**
  - المعارض التجارية وعروض المبيعات.
  - العينات و التحفيزات.
- **التسويق المباشر:**
  - التسويق الهاتفي
  - التسويق الالكتروني
  - الرسائل البريدية

---

(1) أحمد شاكر العسكري ،د . إبراهيم الكنعاني ،**التوزيع : مدخل لوجستي** (عمان : دار وائل للنشر 2004) ص 105

(2) محمد عبد الله عبد الرحيم، **إدارة قنوات التسويق** (القاهرة: مطبعة جامعة القاهرة ، 1993) ص 82 ، بتصرف

(3) يوسف أبو فارة ، **النشاط الترويجي في البيئة الفندقية** (الشلف : مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد03، ديسمبر 2005) ص217

(4) عبد السلام أبو قحف، **هندسة الإعلان** (الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة ، 2003) ص 28

(5) فيليب كوتلر، ترجمة فيصل عبد الله بابكر، **كوتلر يتحدث عن التسويق** (الرياض : مكتبة جرير ، 2004) ص119

<u>المطـلب الثـالث</u>:الاستراتيـجيات التسويقية

I- مفهــوم الإستراتيجية التسويقية

قبل أن نتطرق إلى مفهوم الإستراتيجية التسويقية نحاول التعرف على مفهوم الإستراتيجية بصفة عامة والذي أخذ عدة تعار يف أهمها:

- " الإستراتيجية هي : عبارة عن إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة واختيار خطط العمل وتخصيص المواد الضرورية لبلوغ هذه الغايات " (1)
- كما تعرف على أنها " عبارة عن تحديد الأهداف الطويلة المدى ووضع الطرق المناسبة للتصرف، وتخصيص المواد اللازمة لتنفيذ الأهداف "(2)
- وهناك من يرى أنها " هي التي تخدم السياسات العامة للمؤسسة "(3)
- أما الإستراتيجية التسويقية فقد وردت عدة تعار يف أهمها:
- الإستراتيجية التسويقية: " هي أسلوب للتحرك لمواجهة تهديدات البيئة المحيطة والذي يأخذ في الحساب نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة سعيا لتحقيق رسالة وأهداف المؤسسة "(4)
- تعريف بورتر porter " إستراتيجية التسويق هي المنهج والوسيلة الذي لا يمكن أن يصمد أمامه المنافسون"(5)
- كما عرفها cerrto Peter " على أنها التركيز على تحديد الأسواق المستهدفة وتحديد المزيج التسويقي المناسب لها "

وعموما يمكن القول أن الإستراتيجية التسويقية هي :" عبارة عن تحديد أهداف واضحة تشير وتركز على خط واحد باتجاه أهداف المؤسسة أو المنظمة من خلال استهداف المستهلكين الحقيقيين بفاعلية تفوق فاعلية المنافسين وتطوير عناصر المزيج التسويقي بما يتناسب مع ذلك".

II - عــوامل نجــاح الإستراتيجـيــة:

توجد عدة عوامل تساعد على تحقيق ونجاح الإستراتيجيات الموضوعة من قبل المؤسسات وأهم هذه الشروط نذكر منها (6) :

- بساطة الأهداف الموضوعة
- وضوح الأهداف المسطرة
- تحليل البيئة التنافسية
- التقييم الموضوعي للمواد
- التنفيذ الصحيح والدقيق للإستراتيجية

---

(1) ناصر دادي عدون ، **الإدارة والتخطيط الإستراتيجي** (الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 201) ص68

(2) علي الشرقاوي ، **العملية الإدارية ، وظائف المديرين** (الإسكندرية : دار الجامعية الجديدة للنشر 2002) ص215

(3) lasary, **économe de l'entroprise** (paris :collectimcent facile 2001) p170

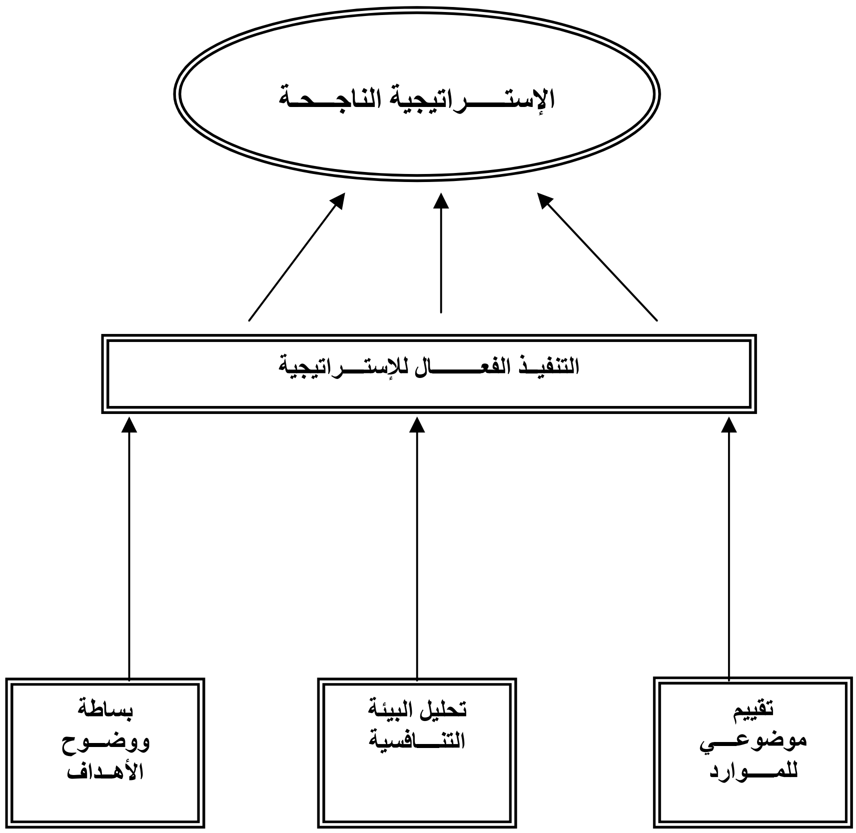
(4) نزار عبد المجيد، د، أحمد محمد فهمي البرزنجي، **إستراتيجيات التسويق** (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ، 2004) ص139

(5) أحمد ماهر دليل المدير **خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية** (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002) ص26

(6) جيمس سي كراج، روبرت إ م. جراني، ترجمة د، خالد العامري، **الإدارة الإستراتيجية** (القاهرة: دار الفاروق ،2003) ص15

وذلك من خلال توفر قيادة تسيطر على الوضع وهيكل تنظمي سري يتم من خلاله تنفيذ الإستراتيجية بكل دقة والشكل التالي يوضح ذلك

الشكل رقم: (11) **عــوامل نجــاح الإستراتيجية**



المصدر : جيمس سي كراج، روبرت إ م جراني ، ترجمة د، خالد العامري، **الإدارة الإستراتيجية** (القاهرة : دار الفاروق ،2003) ص17

III- أنواع الاستراتيجيات التسويقية

في ظل اقتصاد السوق الحر تسعى المؤسسات إلى تبني الاستراتيجيات التي تستطيع من خلالها الصمود أمام المنافسة التي تزداد شراسة يوما بعد يوم، وعلى العموم توجد عدة أنواع نذكر أهمها[1]:

III- 1- إستراتيجيات القيادة:

في معظم الصناعات يوجد قائد معروف للسوق، والمؤسسة القائدة أو الرائدة للسوق يكون لها النصيب الأكبر من حجم السوق الكلي، وهي عادة تقود المؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال في :

- تقديم أو تعديل المنتجات.
- إجراء التغييرات السعرية.
- تطوير منافذ جديدة التوزيع.

ورغم أن المؤسسة الرائدة تقود السوق إلا أن عملها ليس بالسهولة التي يتصورها البعض، إذ عليها أن تحتفظ بيقظة دائمة، لأن المؤسسات الأخرى قد تتحدى عناصر القوة لديها، وقد تسعى للحصول على مزايا من خلال مهاجمتها جوانب الضعف لديها، إن المؤسسات الرائدة قد تعتمد في مواجهة المنافسة محافظة على ريادتها، وقد تتراجع وتتقهقر أمام الهجمات وضربات المنافسين، على سبيل المثال هبط نصيب مؤسسة زير وكس في سوق آلات النسخ من 80% إلى أقل من 35% في غضون خمس سنوات عندما تحداها اليابانيون بتقديم آلات ذات جودة عالية وسعر أقل .

III-2- الاستراتيجيات الدفاعية:

1- الدفاع عن مركز الشركة:

يتم الدفاع عن مركز المؤسسة عن طريق قيامها بإقامة تحصينات دفاعية حول مركزها الحالي، وقد يكون من غير المجدي في أحوال كثيرة أن تجند المؤسسة معظم مواردها وإمكانياتها لإقامة تحصينات مركزها في نفس الوقت الذي تتعرض فيه لهجمات المنافسين.

إن أهم مبدأ من مبادئ الحرب التنافسية ذلك المبدأ الذي يقول " **إن أفضل إستراتيجية دفاعية تتمثل في شجاعة المؤسسة في أن تهاجم نفسها** ".

وتنقسم هذه الإستراتيجية إلى ما يلي :

2- الدفاع عن الجوانب أو الأجنحة:

وهنا يجب على المؤسسة أن تولي اهتماما خاصا بمراقبة جوانبها الضعيفة بإحكام، ذلك أن المنافسين – خاصة الصغار منهم – عادة ما يهاجمون الجوانب الضعيفة للمؤسسة ، وبهذه الطريقة دخل اليابانيون سوق السيارات الصغيرة لأن الأمريكيين تركوا ثغرة مفتوحة في هذا السوق الفرعي .

---

(1) عبيد محمد عنان ، وآخرون ، **التسويق** ، (عين شمس : مكتبة عين شمس ، 1998) ص ص 152-162

3- الدفاع الوقائي:

وفق هذه الإستراتيجية تبادر المؤسسة الرائدة فتوجه هجوما سريعا قبل أن يتحرك المنافسون ضده، والدفاع الوقائي أو الدفاع من خلال الهجوم يفترض أن الوقاية خير من العلاج، وهذا ما تسير عليه مؤسسة سوني اليابانية والتي تجدد باستمرار في خط إنتاجها، فتقدم أصنافا متطورة محققة سبقا مستمرا على المنافسين .

4- الدفاع من خلال الهجوم المضاد :

عندما تجد المؤسسة أنها أصبحت موضع المهاجمة، بالرغم من جهودها في حماية جوانبها الضعيفة أو دفاعها الوقائي، ضد المنافسين فإنها تدافع عن كيانها من خلال توجيه هجوم مضاد إليهم، إن المؤسسة لا تقف مكتوفة الأيدي إزاء قيام المنافسين بتطوير منتجاتهم أو تخفيض أسعارهم، أو تكثيف نشاطهم الترويجي، عنـــدئذ تقوم المؤسسة بهجوم مضاد قد تستخدم فيه نفس أساليب المنافسين لكن بشكل أكثر فاعلية، وربما تقوم أيضا بتوجيه ضربات على الجوانب الضعيفة للمنافسين أو تستغل الثغرات الموجودة لديهم.

5- الدفاع المتحرك:

الدفاع المتحرك يتضمن قيام المؤسسة بأكثر من تحرك في أكثر من اتجاه من أجل حماية وتدعيم مركزها في السوق، ويشمل ذاك سعي المؤسسة نحو دخول أسواق جديدة يمكن أن تتخذ منها قواعد الدفاع و الهجوم وتوسيع سوقها وقد تتجه إلى توسيع مفهومها للمنتج الذي تقدمه، وعلى سبيل المثال أعادت مؤسسة " أرمسترنج "تعريف نشاطها الذي كان يتضمن **' تغطية الأرضيات'** ليصبح **' تغطية وتزيين الحجرات'**

6- الدفاع المخطط بالانسحاب:

قد تجد المؤسسات كبيرة الحجم نفسها وقد أصبحت غير قادرة على الدفاع عن كل أوضاعها في السوق، عندئذ قد تلجأ إلى الانسحاب المخطط عن بعض المواقع و الانسحاب المخطط لا يعني ترك السوق كلية ولكنه يعني التخلص فقط من الأوضاع الضعيفة وإعادة تخصيص وتوزيع الموارد لدعم الأوضاع الرئيسية الأقوى مثلا إسقاط بعض المنتجات والإبقاء على بقية المنتجات.

III- الإستراتيجيات الهجومية [1]:

المؤسسة التي تحتل المرتبة الثانية أو الثالثة وربما الأقل من ذلك في صناعة معينة، يمكن أن تكون ذات موارد وإمكانيات كافية، مثل فورد أو تويوتا . هذه المؤسسات المتطلعة عندما تتنافس عليها أن تختار بين مسارين أو إستراتيجيتين: إما ان تهاجم قائد السوق والمنافسين الآخرين في محاولة شرسة لزيادة نصيبها السوقي وبذلك تصبح متحدية السوق، وإما أن تتعايش مع المنافسين ولا تهاجمهم فتختار أن تكون منتجات تابعة ومن أهم الإستراتيجيات الهجومية نجد:

1- هجوم المواجهة الأمامية:

في حالة هجوم المواجهة الأمامية تهاجم المؤسسة المتحدية المنافس مهاجمة كاملة، ويشمل ذلك منتجاته،

---

(1) عبيد محمد عنان ، وآخرون ، **التسويق** : مرجع سبق ذكره، ص ص 162-165

برامجه الترويجية، برامج توزيعه وأسعاره ، إنها تهاجم جوانب القوة أكثر من مهاجمتها لجوانب الضعف وسوف تعتمد نتائج هذه المواجهة على من تكون لديه القدرة على الصمود والاستمرار، ويرتبط نجاح المتحدي الذي يأخذ بهذه السياسة على تملكه لميزة واضحة على المنافس وربما لا تجدي هذه الإستراتيجية مع منافس قوي الإمكانيات حر الحركة وحصن جيدا .

والواقع أن تطبيق المؤسسة المتحدية لهذه الإستراتيجية في ظل موارد محدودة يعد عملا انتحاريا من جانبها، لقد تعلمت مؤسسة زيروكس أن هذه الإستراتيجية تعد خيارا صعبا عندما وجهت هجماتها الأمامية إلى مؤسسة IBM متجاهلة أن لها مركز دفاعي ممتاز.

2- هجوم الأجنحة:

بدلا من المهاجمة الأمامية ذات المخاطر العالية و الكثيرة فإن المؤسسة المتحدية توجه هجومها إلى الجوانب أو الأجنحة الضعيفة للمنافس والذي يركز موارده غالبا لحماية وتحصين مراكزه القوية تاركا بعض الجوانب أو الأجنحة دون تحصين كافي. وتناسب هذه الإستراتيجية المؤسسة المتحدية التي تكون مواردها أقل من المنافس.

ومن أشكال هجوم الجوانب أو الأجنحة أن توجد ثغرات في المؤسسات الكبيرة فتستغلها المؤسسات الأخرى وفي هذا الصدد لم ينافس صانعو السيارات اليابانية الأمريكيين بإنتاجهم السيارات الأمريكية الضخمة المستهلكة للوقود، بل اتجهوا لقطاع السوق غير المخدوم وقدموا السيارات الصغيرة و الرخيصة الثمن الموفرة للوقود ونجحوا في ملأ الفجوة التسويقية .

3- هجوم متعدد الجوانب:

الهجوم متعدد الجوانب يعني قيام المتحدي بمهاجمة المنافس في اتجاهات عديدة، حيث يصعب عليه أن يحمي الجبهة الأمامية و الجوانب والمؤخرة في نفس الوقت، وتكون إستراتيجية الهجوم متعدد الجوانب مقبولة عندما يتوفر لدى المتحدي موارد كافية ويعتقد انه يستطيع في زمن قصير ان يكسر تماسك المنافس .

4- هجوم التجنب:

هجوم التجنب يمثل إستراتيجية غير مباشرة، فالمؤسسة المتحدية تتجنب المواجهة المباشرة مع المنافس وتستهدف أسواق أسهل، في حالة إتباع إستراتيجية التجنب تقدم المؤسسة المتحدية منتجات غير مرتبطة وتتحرك إلى أسواق جغرافية جديدة أو القفز إلى تكنولوجيا جديدة تحل محل التكنولوجيا الحالية، وتستخدم هذا الأسلوب في حالة الصناعات عالية التكنولوجيا، فبدلا من تقليد منتج المنافس وشن هجوم أمامي مكلف، فإن المتحدي يطور التكنولوجيا وعندما يقتنع بتفوقه يشن هجومه استنادا إلى ميزة تنافسية يمتلكها.

5- هجوم العصابات:

يعد هجوم العصابات أحد الخيارات المطروحة أمام المتحدين، خاصة الصغار منهم أو ذوي الموارد غير الكافية، ووفق هذه الإستراتيجية يعمد المتحدي إلى شن هجمات مركزة وسريعة ومتقطعة تربك المنافس وتلحق به الضرر أملا في آخر الأمر أن يجد لنفسه موطئ قدم على أرض المنافسة.

وعند إتباع هذه الإستراتيجية تلجأ المؤسسة المتحدية إلى تقديم تخفيضات غير متوقعة، وشن غارات على بعض مناطق السوق أو بعض الجوانب الضعيفة في المزيج التسويقي للمنافس، والقيام بنشاط تسويقي مكثف يحدث دوريا.

ولنجاح هذه الاستراتيجيات يوجه المتحدي جهوده ويركز هجومه على جبهة ضيقة ويختار الجبهات أو الأجنحة الضعيفة في موقف المنافسة ويهاجمها.

وعلى المؤسسة المتحدية أن تدرك أن استمرار حرب العصابات يمكن أن يكون مكلفا جدا، لهذا قد يكون مناسبا ان توقف الهجوم في الوقت الملائم قبل أن يجمع المنافس قواه ويشن الهجوم المضاد.

IV- إستراتيجية التبعية :

ليست كل المؤسسات المتطلعة لديها الجرأة والقدرة على تحدي قائد السوق وكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعلم أن جهودها لاستقطاب عملاء قائد السوق أمر لا يتسامح فيه القائد ولا يسلم فيه بسهولة، وعندئذ تشن المؤسسة المتحدية هجومها معتمدة على تقديم تخفيضات في السعر، أو إضافات في الخدمة، أو حتى تطوير في المنتجات، فإن القائد المتمكن يمكن أن يتبارى مع المؤسسة المتحدية، وتكون المنافسة بينهما قاسية، ولهذا على المتحدي ان يفكر مرتين قبل أن يهاجم القادة، ولهذا تفضل العديد من المؤسسات أن تتبع قائد السوق بدل مهاجمته.

ومع ذلك فالتابعين للسوق ليسوا بدون إستراتيجيات، والتبعية لا تعني أن المؤسسة تسير بنفس طريقة المؤسسة القائدة

بل هناك ثلاث استراتيجيات تكون محلا للاختيار من جانب التابعين:

IV-1- التبعية القريبة (الكاملة):

وفيها تسعى المؤسسة التابعة إلى تقليد المؤسسة الرائدة بالنسبة لمعظم مكونات المزيج التسويقي، وفي قطاعات عديدة من السوق، وإتباع هذه الاستراتيجيات يظهر المؤسسة التابعة كمتحدية المؤسسة الرائدة لكن بطريقة غير مباشرة وبلا صراع وطالما أن هذه المؤسسات لا تضايق قائد السوق ولا تهاجمه فلن يحدث عادة صدام بينهما.

IV-2- التبعية عن بعد:

بهذه الإستراتيجية تحتفظ المؤسسة التابعة لنفسها بنواحي خاصة تميزها عن المؤسسة الرائدة، وفي نفس الوقت نجدها تتبع المؤسسة الرائدة في بعض عناصر المزيج التسويقي الهامة أو الرئيسية مثل تطوير العبوة

أو الأسعار أو سياسة البيع أو الائتمان، والمؤسسة الرائدة لا ترى أن هذه الاستراتيجيات تمثل تحديا مباشرا لها، كما أن السوق يستفيد منها عموما لأنها تجنبه مساوئ الوضع الاحتكاري للقادة .

IV- التبعية الاختيارية:

تختار المؤسسة التابعة من خلالها بعض الجوانب المتميزة في المزيج التسويقي للمؤسسة الرائدة وتتبعها بشرط أن تسمح إمكانياتها وظروفها بذلك، وعندما تستمر إستراتيجية التبعية الاختيارية وتنمو، فقد تتحول التابعة مستقبلا إلى مؤسسة متحدية.

V- إستراتيجية التجنب[1]:

بعض المؤسسات تتفادى مشاكل الصدام مع المنافسين، مثل هؤلاء المتـــــجنبون يبحثون لأنفسهم عن أماكن أو مجالات مناسبة في السوق تكون مهملة من قبل المؤسسات الكبرى فيعملون على خدماتها بفاعلية عن طريق التخصص، لذا قد يطلق عليهم البعض المتخصصون في السوق و يشترط في المجال التخصصي الذي يكون مناسبا للمؤسسة المتجنبة:

- أن يتضمن حجما كافيا من الطلب والقوة الشرائية.
- أن يتضمن إمكانية النمو مستقبلا .
- ألا يكون موضع اهتمام المؤسسات الكبرى .
- أن تتوفر لدى المؤسسة الموارد والمهارات اللازمة لخدمته.
- أن يكون بمقدور المؤسسة الدفاع عن نفسها في هذا المجال إذا هوجمت.

إن أساس استراتيجيات التجنب هو أن تلجأ المؤسسة إلى التخصص الذي يتخذ صورا عديدة منها:

1- التخصص على أساس العميل النهائي:

كأن تتخصص مؤسسة قانونية في خدمة قضايا العملاء المستأجرين.

2- التخصص على أساس حجم العميل :

فقد تتخصص مثلا المؤسسة في البيع لكبار العملاء، أو يقتصر نشاطها في البيع لصغار العملاء،و قد تبيع فقط منتجات الجملة.

3- التخصص الجغرافي:

فقد تتعامل المؤسسة على المستوى العالمي، أو القومي، أو الوطني، أو المحلي.

4- التخصص بالتركيز على أحد عناصر المزيج التسويقي:

كأن تتجه المؤسسة للجودة العالية، أو تقديم خدمات توزيع خاصة جدا.

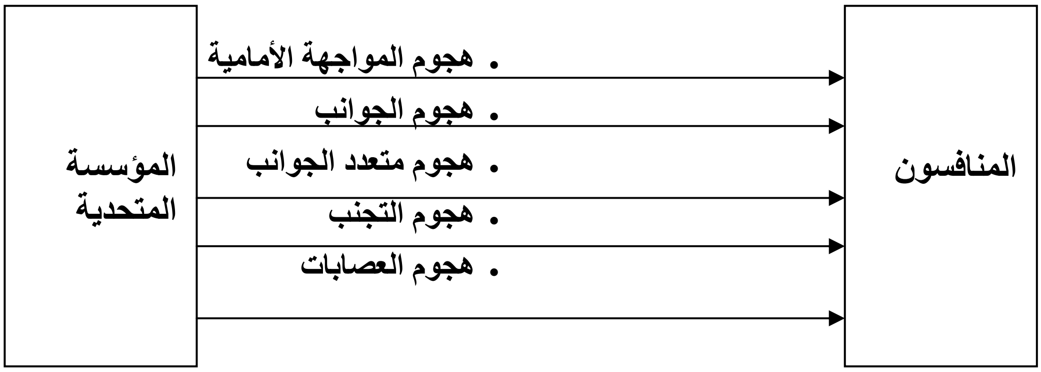
5- التخصص في تقديم خدمات خاصة جدا :

مثل الخدمات التي تقدمها البنوك وشركات التأمين.

---

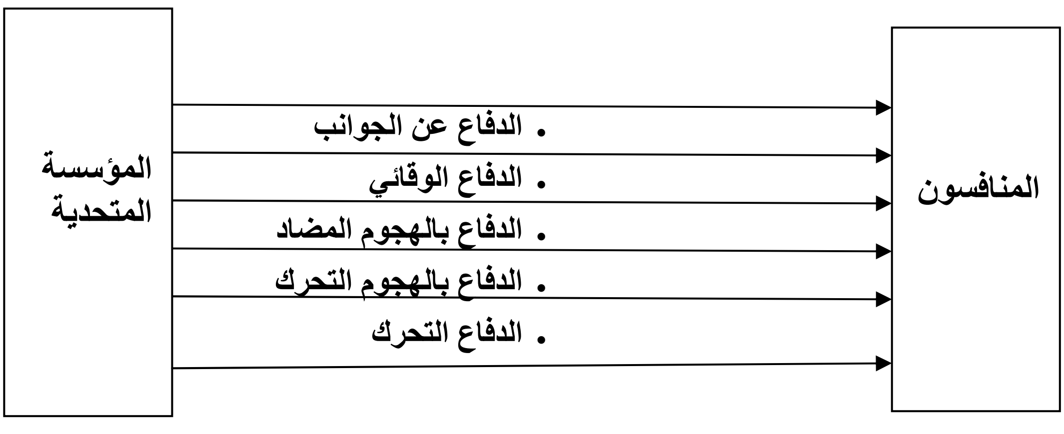
(1) عبيد محمد عنان ، وآخرون ، **التسويق** : مرجع سبق ذكره، ص 167

الشكل رقم : (12) أنواع الاستراتيجيات الهجومية



المصدر: من إعداد الطالب

الشكل رقم: (13) أنواع الاستراتيجيات الدفاعية



المصدر: من إعداد الطالب

المبحـــث الثاني: الخدمات البنكية وانعكاسات المفهوم الحديث للتسويق عليها.

<u>المطلـــب الأول</u>: مفهوم وأهمية الخدمات

I– مفهـــــوم الخـــدمة :

لقد أظهرت أدبيات التسويق العديد من التعريفات، وسنقوم بذكر بعضها مع التركيز على بعض الخصائص المشتركة لهذه التعريفات في محاولة لوضع تعريف شامل للخدمة.

- تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق : " الخدمة هي النشاط أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لإرتباطها بسلعة معينة " (1)
- تعريف gronroos (2000) " الخدمة هي النشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة غير ملموسة في العادة والتي تقدم كحلول لمشاكل العميل "(2)
- تعريف kotler " الخدمة هي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر ، وتكون أساسا غير ملموسة ولا ينتـــج عنهـــا أية ملكية، وإن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبطا بمنتج مادي ملموس أو لا يكون "(3)
- كما تعرف على أنها " تلك الأنشطة والفعاليات غير الملموسة التي تهدف إلى إشباع حاجات المستهلك الأخير أو المستعمل (المشتري) الصناعي مقابل دفع مبلغ معين من المال "(4)

ومن خلال هاته التعاريف يمكن القول أن الخدمة هي :

- فوائد أو نواحي إشباع تقدم مستقلة للبيع ومثال ذلك سلعة خدمات التعليم والصحة والسياحة وهذه الخدمات تعتبر مستقلة عن بعضها البعض.
- فوائد أو نواحي إشباع تتحقق من خلال استهلاك سلعة أو خدمات أخرى مثل خدمات الصيانة التي تصاحب بيع السلع المختلفة للحواسيب مثلا .

ومن ثم يمكن تعريف الخدمة على أنها : " أنشطة أو فعاليات غير ملموسة وسريعة الزوال ، وهى تمثل نشاطا أو أداءا يحدث من خلال عملية تفاعل هادفة إلى تلبية توقعات العملاء وإرضائهم إلا أنه عند عملية الاستهلاك الفعلي ليس بالضرورة أن ينتج عنها نقل الملكية"

---

(1) (2) (3) هاني حامد الضمور ، **تسويق الخدمات** (عمان ، دار وائل للنشر 2005)ص18

(4) محمود صادق باز رعه، **إدارة التسويق** (القاهرة: دار النهضة العربية 1984) ص199

II ـ الخصــائص العــامة للخدمـات

تتميز الخدمات بعدة مميزات تميزها عن السلع المادية مما أدى إلى ظهور مشاكل تسويقية تطبيقية في مجال تسويق الخدمات قد تختلف عن مشاكل تسويق السلع المادية ولتوضيح الاختلاف بين سوق الخدمات وسوق السلع المادية لا بد من معرفة المميزات أو الخصائص التي تميز الخدمات وهي : [1]

II ـ 1ـ الخدمـــات غير الملموســة intgability

أي لا يمكن إدراكها من خلال الحواس المختلة مما يؤدي إلى جعل عملية اختيار وتقديم المستهلك لها عملية صعبة تتطلب ضرورة الاهتمام الشديد بتقديم الخدمة المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب حتى تبني الثقة لدى المستهلك

II ـ 2ـ عدم انفصال الخدمة عن مقدمها (التلازم) innnseparability وهذا يعني أن الجهة التي تنتج السلعة هي التي تقدمها في معظم الأحوال للمستهلك أي أن السلعة تسوق ثم يتم إنتاجها واستهلاكها في نفس اللحظة.

II ـ 3ـ عدم تجانس الخدمة heteerogeneinty

من الصعوبة افتراض أن مخرجات المنظمات الخدمية للمستهلك تتم بنفس المستوى والنوعية لان جودة الأداء في الخدمة تعتمد إلى حد كبير على مقدمها والظروف والمرافق ، فالخدمة المقدمة لنفس الشخص منتج الخدمة تختلف من وقت لآخر كما أنها تختلف من شخص لآخر وأيضا تتأثر بأداء مقدم الخدمة ومستهلكها في نفس الوقت .

II ـ 4 ـ عدم قابلية الخدمة للتخزين

فالخدمة لا يمكن تخزينها وما ينجز منها سوف يضيع إذا لم يتم استهلاكه واستخدامه فمثلا المقاعد الشاغرة في الطائرة على رحلة معينة لا يمكن تخزينها لرحلة قادمة، ووقت الطبيب المفقود لا يمكن توفيره أو تخزينه للاستفادة منه فيما بعد وهكذا.

II ـ 5 ـ عدم تملك الخدمـــــــــة

بما أن الخدمة غير ملموسة فإن المستهلك يستفيد منها ولا يمتلكها كما في السلع المادية، مما يسبب مشكلة سوقية لإن المستهلك يشعر بالسعادة عند تملك السلعة مما يلقي عبئ كبير على رجل تسويق الخدمات حتى يشعر بهذه الخاصية

III ـ أهميـــــة الخدمـــــــات

ازدادت أهمية الخدمات في الوقت الحاضر مقارنة بما كانت عليه في السابق، ومن المتوقع أن تزداد هذه الأهمية كثيرا في المستقبل وذلك للأسباب التالية: [2]

- زيادة عدد العاملين في قطاع الخدمات، حيث أشارت التقارير إلى أن هذا القطاع كان يستحوذ على حوالي 25 % مجموع القوى العاملة في العالم وذلك عام 1965 ثم ارتفعت النسبة لتصل إلى حـــوالي 35 % في الفترة 1985-1991 بينما كانت في الدول المتقدمة 42% ، 67% في الفترتين على التوالي

---

(1) عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع 2002) ص270-271

(2) محمد صالح المؤذن **مبادئ التسويق** : مرجع سبق ذكره ،ص 215

- الزيادة في إعداد السلع التي تحتاج إلى خدمات .
- الزيادة في درجة تعقيد السلع مثل الكمبيوتر والانترنت وأنظمة الأمان.
- الزيادة في عدد السلع التي تتطلب خدمات متخصصة كالصيانة و التصليح والتهيئة.
- زيادة أوقات الفراغ والخلو من العمل، وذلك بسبب زيادة استخدام ظاهرة التشغيل الآلي الذي قلل من أيام استخدام العمل الأسبوعية ، وساعات العمل في اليوم الواحد وهي الآن في تناقص مستمر عما كانت عليه في السابق.
- ارتفاع مستويات الدخول في الكثير من دول العالم حيث جعلت هذه الدخول الإضافية الإنفاق على الكثير من الخدمات أمرا ممكنا وميسورا.
- التغيرات في بيئة الأعمال وكذلك المستهلك الأخير زادت من أهمية الخدمات في الوقت الحاضر عما كان عليه الأمر في السابق.

فالبيئة التسويقية أصبحت أكثر تعقيدا من السابق وخاصة فيما يتعلق بالتشريعات والقوانين الأمر الذي نتج عنه حاجة اكبر من ذي قبل للخدمات ، مثل المشورة الإدارية والضريبية ، والاستشارات القانونية والفنية وخاصة تلك المتعلقة بتقنيات نظام المعلومات والاتصالات.

المطلب الثاني: تصنيف الخدمات وأسباب تأخر الاهتمام بها .

I- أسباب تأخر الاهتمام بالتسويق في المؤسسات الخدمية :

لقد عزى البعض تأخر ظهور وتطبيق المفاهيم التسويقية في المؤسسات الخدمية لأسباب عديدة من أهمها نذكر:

- **عدم وجود كتابات كافية لتوضيح المفاهيم التسويقية في مجال الخدمات**

إن معظم الكتابات حول تسويق الخدمات منذ بداية السبعينيات كانت تركز على الاختلاف بين السلع والخدمات ومدى إمكانية تطبيق المفاهيم التسويقية على مجال الخدمات وحتى وقت قريب كان من النادر أن نجد في هذه الكتابات ما يشير إلى المشاكل التسويقية للمنظمات الخدمية وعلى هذا اعتقد الكثير من المديرين أن المؤسسات لا تحتاج إلى تسويق خدماتها .

- **عدم الاتفاق على تعريف واحد موحد للخدمة وحدودها:**

من المسلم به ان نقطة البدء في تفهم النشاط بصفة عامة هي أن يكون هنالك اتفاق نسبي على تعريف النشاط بشكل سليم سيضع الحدود التي يسير عليها المديرون في ممارسة هذا النشاط .

- **الخلط بين المفاهيم التسويقية فيما يتعلق بقطاع الخدمات:**

من الملاحظ أنه في الكتابات التسويقية توجد اختلافات في وجهات النظر حول مفهوم الخدمة نفسه فالبعض ينظر إليها على أساس أنها هدف تسويقي، والبعض الآخر ينظر إليها على أساس أنها متغير سوقي، وعلى سبيل المثال فإن بعض الكتاب يعتبرون أن أنشطة خدمات ما بعد البيع المصاحبة للسلعة والنقل والائتمان كنوع من الأنشطة الخدمية المرتبط بقطاع الخدمات، بينما يعتبرها البعض الآخر كسلاح تنافسي و متغير من متغيرات المزيج التسويقي للسلع والذي يستخدم لتدعيم المركز التنافسي للسلعة في السوق

- **ضخامة المشاكل التسويقية للخدمات :**

الخدمات أكثر تعقيدا من مثيلاتها بقطاع المنتجات المادية نظرا لكونها ذات طبيعة غير ملموسة مما يجعل من الصعب الوصول إلى ثقة المستهلك وإقناعه بقرار الشراء .

II- المضامين التسويقية الخاصة بالتحولات العالمية في مجال الخدمات.

مما لا شك فيه أن العديد من مؤسسات الخدمات سواء في الدول النامية ، أو المتقدمة قد تأثرت بصورة أو بأخرى بهذه التطورات سلبا، أو إيجابا ، ومن أهم التطورات الحديثة في مجال الخدمات نجد[(1)]:

- التخفيض من القوانين والقيود المهنية .
- الابتكارات التكنولوجية.
- التوسع في استخدام حق الامتياز .
- العولمة والتوجه الدولي .

---

(1) هاني حامد الضمور ، **تسويق الخدمات** : مرجع سبق ذكره ، ص ص 70-72

1- التخفيض من القوانين والقيود المهنية :

أدت عملية تخفيض القيود والتشريعات الحكومية في مجال الخدمات إلى مايلي :

- تسهيل عملية دخول المؤسسات الجديدة للأسواق .
- توفير درجة حرية أكبر للمؤسسات للتنافس على أساس سعري.
- إزالة أكثر القيود الموجودة على المناطق الجغرافية التي يمكن تقديم الخدمة بها
- القدرة على استخدام وسائل الاتصال الجماهيري للترويج للخدمات المهنية.

2- الابتكارات التكنولوجية:

ساعدت الابتكارات التكنولوجية الحديثة في مجال الخدمات على خلق فرص تسويقية كثيرة لمسوقي الخدمات ومن أهم تطبيقاتها

- جعل العميل أكثر إشراكا في عملية إنتاج الخدمة واستهلاكها.
- التوصل إلى بعض الخدمات الجديدة أو المطورة.
- تسجيل المعلومات الخاصة بالعملاء بطريقة يمكن الرجوع إليه بصورة أسهل وأسرع، وخلق ما يسمى ببنك المعلومات عن عملاء المؤسسة.
- وجود العديد من الإدارات المركزية والمسؤولة عن خدمة المستهلك ، والمدعمة بشبكات الحاسب الآلي والاتصالات المجانية، وتمكن هذه الإدارات من توحيد مستوى الخدمة للمؤسسات ذات الفروع المتعددة .

3- **التوسع في استخدام حق الامتياز:**

إن التوسع في استخدام حق الامتياز وانتشار الإنتاج والعلامات التجارية الأجنبية في مجال الخدمات . قد ساعد على إيجاد فرص تسويقية تمثلت فيما يلي:

- الاعتماد على عنصر الثقة في مجال تطوير جوانب الخدمة وتنميطها
- توظيف وسائل الإعلان لخلق وعي وتفضيل العلامات التجارية على المستوى المحلي والدولي.
- تطوير الأسماء التجارية والرموز والأشكال ودلك للتأكيد على عمق نظم التمييز والتنميط.
- نتيجة لكبر الحجم وتحقيق صاحب الامتياز وفورات الإنتاج والتسويق بحجم كبير يمكن إنشاء وظيفة مركزية لمتابعة ومراقبة نتائج من العمليات الحالية ، وصياغة استراتيجيات واضحة وملائمة.

4- العولمة والتوجه الدولي :

لقد أدت التحولات الحديثة والتوجه نحو العولمة في مجال الخدمات إلى :

- إتاحة الفرصة للتوسع في أسواق الخدمات وبصفة خاصة في الدول التي بدأت التحول إلى نظم السوق الحر مؤخرا مثل دول أوربا الشرقية وروسيا.
- ربط الخدمات ببعض السلع أيضا بإتاحة الفرصة أمام كليهما للتوسع في أسواقها بشرط جودة ما تقدمه من سلع وخدمات.
- ضرورة الاهتمام بالاختلافات الثقافية والاجتماعية بين الدول حيث أن هذه الاختلافات غالبا ما تتسبب في مشاكل أكبر للخدمات بالمقارنة مع المنتجات المادية الملموسة.

III- تصنيف الخدمات

هناك أنواع عديدة من الخدمات والتي يمكن تقسيمها إلى العديد من الأسس والتي من أهمها[1]:

III-1- حسب الزبون:

1- خدمات للمستهلكين النهائيين:

وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية مثل :

- السياحة.
- حلاقة الشعر .
- التأمين على الحياة .
- قروض الاستهلاك.
- السفر بالطائرة.

ولهذا سميت هذه الخدمات بالشخصية .

2- خدمات المؤسسات:

وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات المؤسسات كما هو الحال:

- الاستشارات الإدارية.
- الخدمات المحاسبية .
- خدمات المراجعة.
- تصليح المعدات .
- الخدمات الأمنية الخاصة بالمؤسسة.

---

(1) محمد صالح المؤذن، **مبادئ التسويق:** مرجع سبق ذكره، ص 21-23 ، بتصرف

III-2- حسب درجة الاعتمادية في تقديم الخدمة :

وتنقسم إلى قسمين هما:

1- خدمات تعتمد على الإنسان بدرجة كبيرة:

وهي التي يقوم بالدور الرئيسي في أدائها على الإنسان مثل :

- خدمات الطبيب.
- الحلاقة.
- المطاعم الصغيرة.
- خدمة التدريس.
- أمن الشركات.

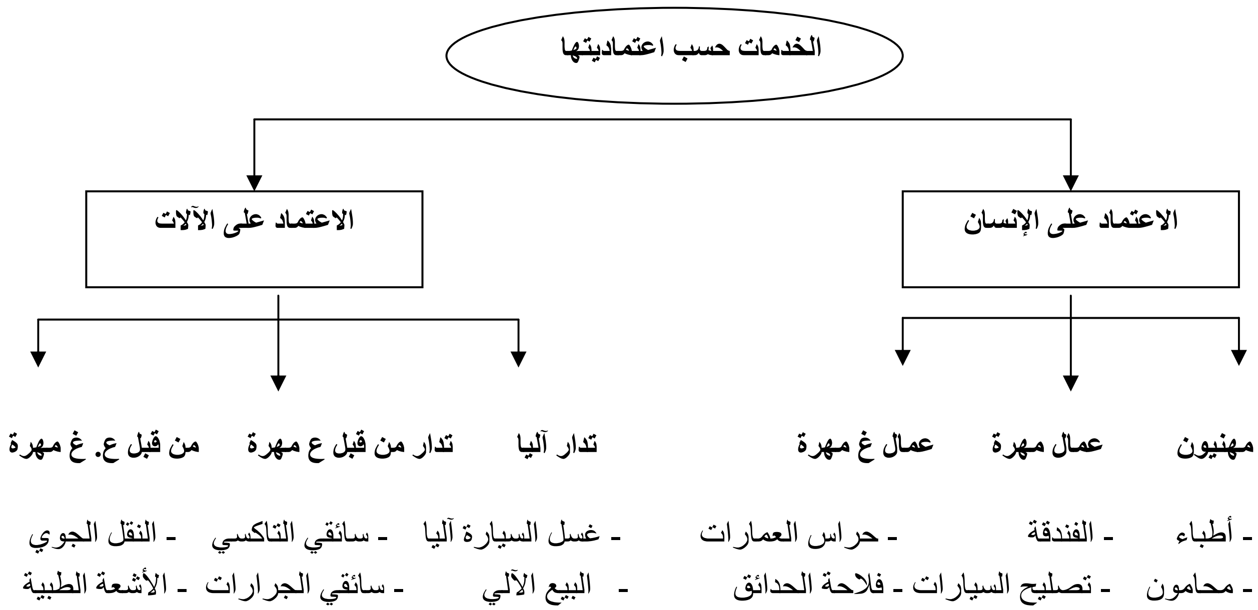
2- خدمات تعتمد على الآلات بدرجة كبيرة :

وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات المؤسسات كما هو الحال في:

- الخدمات الطبية التي تحتاج إلى تجهيزات متطورة .
- السفر بالطائرة .

والشكل الموالي يبين أنواع الخدمات حسب اعتماديتها:

الشكل رقم: (14) **أنواع الخدمات حسب اعتماديتها**



المصدر: محمد صالح المؤذن **مبادئ التسويق:** مرجع سبق ذكره، ص 21

وهنا تجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من الدور الذي تقوم بـه المعدات والآلات فـي تقديم الخدمات، إلا أنـه لا يزال للإنسان الدور المهم والأساسي في ذلك.

III-3- حسب أهمية حضور المستفيد من الخدمة إلى أماكن تقديمها:

1- عدم حضور المستفيد لاماكن تقديم الخدمة:

وذلك مثلك:

- الحلاقة.
- الأشعة الطبية.
- التدريس الأكاديمي.
- أخذ الصور الشخصسة

2- لا حضور المستفيد لاماكن تقديم الخدمة:

وذلك مثل :

- تنظيف الملابس.
- كي الملابس.
- خدمات الحالة المدنية .
- خدمات البريد.

III-4- حسب دوافع مقدم الخدمة

1- خدمات بدافع الربح:

وذلك مثل :

- وكالات الإعلان.
- الاستشارات المحاسبية.
- الاستشارات المالية.
- خدمات التدقيق.
- وكالات الأمن الخاصة.

2- خدمات لا تهدف للربح :

ومن أمثلتها :

- الجامعات.
- المدارس.
- المساجد.
- الجماعات المحلية(كالبلديات).
- الجمعيات الخيرية

III-5- حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمات[1]:

1- الخدمات المهنية:

مثل:

- الطب.
- التمريض
- التدريس
- التدقيق
- المحاسبة
- المهندسين.

2- الخدمات غير المهنية:

ومن أمثلة ذلك:

- الخياطة
- تنظيف الملابس
- فلاحة الحدائق
- طلاء البنايات.
- ميكانيك السيارات.

III-6- حسب طبيعة الخدمة[2]:

1- خدمات ضرورية:

مثل:

- الطب.
- التدريس
- الأمن
- النقل

2- خدمات كمالية:

مثل :

- السياقة .
- التأمين.
- التسلية والترفيه.

(1) (2) محمد صالح المؤذن، **مبادئ التسويق:** المرجع السابق، بتصرف

<u>المطلب الثالث</u> : مفهوم الخدمة البنكية والعوامل المساعدة على نموها .

I- مفهوم وجوانب الخدمة البنكية

I-1- مفهوم الخدمة البنكية :

تعتبر الخدمة البنكية مصدرا لإشباع الحاجات والرغبات الذي يسعى إلى تحقيقه العميل أما من منظور المصرف فإنها تمثل مصدرا للربح.

ومن أهم تعاريف الخدمة البنكية نجد :

تعريف1: كما تعرف الخدمة على أنها نشاط او منفعة او إنجاز يقدم من البنك لعملائه وتكون أساسا غير ملموسة, ولا ينتج عنها أي انتقال للملكية(1)

تعريف 2: الخدمة البنكية هي عبارة عن أنشطة او منافع أو اشباعات يقدمها البنك لعملائه وهي بطبيعتها غير ملموسة ولا يترتب عن بيعها نقل ملكية بشيء وقد يرتبط أو لا يرتبط إنتاجها وتقديمها بمنتج مادي ملموس "(2)

تعريف 3: كما تعرف الخدمة البنكية على أنها" كل منتج(خدمة) يقدمه البنك لكسب أكبر قدر ممكن من الزبائن وإرضائهم ومن ثم تحقيق أكبر قدر ممكن من العائد بأقل مخاطرة ممكنة "(3)

I-2- جوانب الخدمة:

عموما فانه يمكن ان ينظر الى الخدمة البنكية من ثلاث زوايا وهي (4) :

1- جوهر الخدمة :

ويمثل ذلك البعد الذي يرتبط مباشرة بالدافع الرئيسي الذي يقف وراء طلب الخدمة البنكية , أي مجموعة المنافع الاساسية التي يستهدف العميل تحقيقها وراء طلبه للخدمة .

2- الخدمة الحقيقية :

والخدمة من هذه الزاوية تشتمل على أكثر من مجرد الجوهر , انها تشير الى مجموعة الابعاد الخاصة بجودة الخدمة ، وهذا البعد في مضمون الخدمة البنكية، يرقى بجوهرها الى مستوى التفضيل لدى العملاء وتوقعاتهم

3- الخدمة المدعمة (المعززة) :

وهي تمثل مضمونا خدميا متكاملا، وتشير الى جوهر الخدمة وحقيقتها بالاضافة الى مجموعة الخصائص والمزايا المقترنة بتقديمها ، وهنا يجب ان ينظر الى الخدمة البنكية ، ليس فقط من زاوية جوهرها ، وانما كحل يسعى العميل اليه للوصول للرضا والاشباع .

ومن هنا ينطوي مفهوم الخدمة البنكية التسويقية على اكثر من مجرد الاشباعات المادية المحسوسة لتصل الى الاشباعات المعنوية (الرمزية) التي يسعى الى تحقيقها العميل .

---

(1) هاني حامد الضمور، **تسويق الخدمات** : مرجع سبق ذكره، ص18

(2) PH. kotler, Armstrong, **principles of marketing services** (N.J : prentice hall , 1996) p66

(3) كمال رزيق، **الخدمات البنكية الالكترونية** (أدرار : مجلة الحقيقة ، العدد06 ، ماي 2005) ص135

(4) ناجي معلا، **أصول التسويق المصرفي** (عمان : معهد الدراسات المصرفية ، 2004) ص48

و عموما فان مفهوم الخدمة البنكية يشتمل على بعدين اساسين هما:

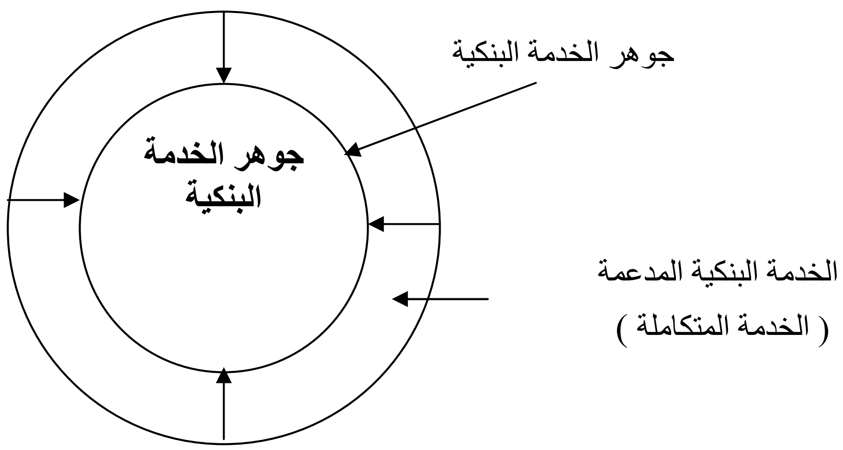
1- البعد المنفعي :

يتمثل في مجموعة المنافع التي يسعى العميل الى تحقيقها من استخدامه للخدمة .

2- البعدالسماتي (الخصائصي) :

ويتمثل في مجموعة الخائص التي تتميز بها الخدمة ، فاذا كان البعد الاول يرتبط بالعميل نفسه، فان البعد الثاني يرتبط بالخدمة البنكية ، ومن هنا فان خصائص الخدمة البنكية تعبر عما تؤديه الخدمة ، في حين تعبر المنافع عما يحصل عليه العميل .

الشكل رقم: (15) مفهوم الخدمة البنكية المدعمة والخدمة الجوهرية



المصدر : ناجي معلا، **اصول التسويق البنكي :**مرجع سبق ذكره ،ص 49

II-1- خصائص الخدمات البنكية الرئيسية :

لعل من أسباب المهارة في إتقان الخدمات البنكية نجد ادراك موظفي البنك المتصلين مباشرة بالعملاء للطبيعة المتميزة للخدمة بصفة عامة وخصائص الخدمة البنكية بصفة خاصة، ويمكن تلخيص أهم خصائص الخدمات البنكية فيما يلي:

1- لا يمكن وضع الخدمة مقدما او تجزيئها :

أي ان الموظف يصنع الخدمة بمجرد ظهور العميل أمامه . وهذا لا يعني ان موظف البنك يعمل في مصنع امام خط انتاج مستمر، ولكن على الموظف أن يعد وينتج كل خدمة في لحظات وأمام العميل بمجرد وصوله وانه لا يستطيع انتاجها وتجزيئها قبل تلك اللحظة ، ويفرض ذلك عليه ان يهتم بتقديم نفس الخدمة قدر الامكان في كل مرة بالاضافة الى مايتطلبه ذلك من مهارة في التعامل مع العملاء.

2- لايمكن للموظف انتاج عينات من الخدمة:

ان انتاج وتقديم الخدمة هو عبارة عن خبرة ومعايشة أي ان الموظف لا يستطيع ان ينتج عينات من هذه الخدمة قبل استعماله لها. كما انه لا يستطيع ان يرسلها الى المستهلك ويحصل على موافقة مسبقة عن جودة هذه الخدمة قبل استعماله له، كما انه لا يستطيع ان يوصل هذه الخدمة شفهيا الى العميل ، مهما حاول ان يصفها له فمن المستحيل إيصال عينة من الخدمة للعميل فبل حضوره الى البنك ، كما انه من المستحيل وضع وتوفير نمو ذج موحد يعلنه البنك لكي يوصي جميع العملاء [(1)] .

ومن أهم الخصائص الأخرى نجد [(2)]

3- الخدمة البنكية غير(محسوسة) ملموسة:

تتصف الخدمة البنكية بأنها غير ملموسة حيث يتعذر ان يلمس العميل الخصائص المادية النفعية لهذه الخدمة كما هو الحال بالنسبة للسلعة، فالمعروف ان كل الخدمات البنكية باستثناء بعض الحالات الخاصة ، تلبي حاجيات ورغبات ذات طبيعة عامة وليست خاصة عند العملاء ، فالمنافع التي يمكن الحصول عليها من خلال الخدمة البنكية ليست محسوسة، ولهذا فان البنوك تحرص دائما على الاعتماد على الجهود الترويجية التي يمكن من خلالها تكوين صورة ذهنية ايجابية عن البنك لدى العميل ، ومن هنا يبرز الدور العام والمميز للعلاقات العامة في هذا المجال .

4- **تكاملية الانتاج والتوزيع** :

ان الخدمة البنكية لا يمكن الفصل بين انتاجها وتوزيعها ، وهو ما يؤكد مبدا "التكاملية "في ادائها وهذا يضع قيودا على امكانية العمل في ادارة التسويق البنكية ويحد من حرية اختيارها بين البدائل لانها في الغالب تكون محدودة جدا ولهذا فقد لجات ادارات التسويق في كثير من البنوك الى التركيز على توليد المنفعتين الزمنية والمكانية فيما تقدمه من خدمات بنكية لعملائها، وبصفة عامة فان البيع المباشر هو اسلوب التوزيع الوحيد للخدمة البنكية ، ورغم ذلك فان ابتكاربطاقة الائتمان البنكي امكن البنوك من التغلب على كثير من المشكلات

(1) عوض بدير الحداد ، **تسويق الخدمات المصرفية** (البيان للطباعة والنشر ، 1999) ص53

(2) ناجي معلا ، **التسويق المصرفي** : مرجع سبق ذكره ، ص ص 53- 55

التي تواجهها ، وهي بصدد توزيع خدماتها ونشرها في مناطق واسعة .

5- صعوبة التمييز في الخدمة البنكية :

ان الخدمات التي تقدمها البنوك لا تختلف الا في حدود قليلة جدا ، ولهذا فإنها تتصف بقدر كبير من التشابه والنمطية ،فطبيعة العملية البنكية معروفة وتتمثل في الحصول على أموال من السوق ثم إعادة توظيفها في السوق نفسه .وفي معظم الاحيان نجد ان اختيار العميل للبنك الذي ينمو التعامل معه ليكون مبينا على أساس معايير كالموقع ، السمعة ، جودة الخدمة ، السرعة ، الدقة ، كفاءة، مهارة الموظفين ، قدرة البنك على تقديم خدمات جديدة متطورة ...الخ

7- اهمية الانتشار الجغرافي :

ان اعتماد البنك على فروعه في توسيع قاعدة المنفعتين(الزمانية والمكانية) من خدماته يشكل محورا استراتيجيا فالعلاقة بين البنك وعملائه شخصية في طبيعتها مما يسقط دور الوسطاء في توزيع الخدمة البنكية، ولهذا فانه في حين تعتمد المؤسسات الصناعية على وسطاء متخصصين لتوزيع منتجاتهم فان البنك لا يستطيع توسيع نطاق سوقه الا من خلال فروعه، وهذا يجعله اكثر قدرة على تلبية رغبات وحاجات عملائه ، والحقيقة ان ما يجعل هنا ضروريا هو ان الملائمة المكانية تعتبر معيارا اساسيا في اختيار العميل للبنك الذي ينوي التعامل معه .

8- تفاوت معايير الاختيار من عميل لاخر :

تتصف الخدمة البنكية ببعدها الشخصي ، فالمواصفات التي يطلبها عميل في خدمة بنكية ما تختلف عن المواصفات التي يطلبها عميل آخر في نفس الخدمة، بمعنى ان هناك تفاوتا في المعايير التي يستخدمها عملاء البنك عند اختيارهم للبنك اولا وفي اختيارهم للخدمة البنكية ثانيا ، لذلك فان الخدمة البنكية تنتج حسب الطلب وليس مقدما . كذلك يختار المعيار المستخدم في طلب الخدمة البنكية تبعا للاهمية النسبية للخدمة واولويتها من وجهة نظر العميل، وعموما تختلف الاهمية النسبية للعميل حسب :

- البنية الهيكلية لجمهور العملاء
- المنطقة الجغرافية التي يزاول فيها البنك عمله
- الاستراتيجية التسويقية للبنك
- الخصائص الثقافية والاجتماعية للجمهور
- الخصائص الحضارية والمعتقدات الدينية للجمهور
- المواقف والاتجاهات لدى افراد الجمهور

III- انعكاسات المفهوم الحديث للتسويق على الخدمات البنكية و العوامل المساعدة على نموها

III-1- العوامل المساعدة على نمو تجارة الخدمات البنكية:

لقد مرت تجارة الخدمات المالية والبنكية بمرحلة نمو سريعة في الآونة الأخيرة وهناك عدة أسباب ساعدت على هذا النمو نذكر منها: (1)

1- زيادة درجة التقدم االتكنولوجي :

والذي صاحبه زيادة مدى تجارة الخدمات المالية، فمع ظهور نظام معالجة البيانات الكترونيا والتوصيل وتطوير تكنولوجيا الحاسب وماكنات الإخبار الآلية والصرافة عن بعد وكذلك العصر الجديد من الخدمات البنكية الذي يعتمد على الانترنت، كل هذا أدى إلى اتساع تجارة الخدمات المالية.وبعيدا عن جهود تحرير تجارة الخدمات التي تقوم بها الحكومات في ظل الجات ، فان هذه التقنيات تضيف فرصا جديدة للمزيد من الكفاءة وتضيف تحديات تنظيمية جديدة .ان المكاسب الأساسية التي تصاحب هذه التقنيات الحديثة يمكن الحصول عليها في ظل نظام مفتوح للخدمات المالية.

2- ان انفتاح اقتصاديات الدول الآخذة في النمو في هذه الأيام في أوربا واسيا بالإضافة إلى التجارة الدولية المتزايدة قد جعلت الأسواق تتسع وازداد الطلب على التمويل الدولي لأنشطة التجارة والاستثمار.

3- ان تحرير تجارة الخدمات المالية والعولمة قد أدى إلى تعزيز كل منهما للآخر.وذلك لان المنافسة المتزايدة قد دفعت المؤسسات نحو الطرق الأوفر والأفضل لتمويل عن أنشطتها ، (لقد توجه الموقعون على اتفاقية NAFTA والاتحاد الاوربي على وجه الخصوص نحو خفض العوائق التجارية في هذا القطاع)

III-2 انعكاسات المفهوم الحديث للتسويق على الخدمة البنكية :

ادى تبني المفهوم الحديث للتسويق في مجالات العمل البنكي إلى تاكيد الحقائق التالية :

1- ان العميل هو نقطة الارتكاز في الجهد البنكي فهو يحتل مكانة هامة في كافة الخطط والبرامج والسياسات التي يتبناها البنك ولهذا فان دراسة سلوكه وأنماط هذا السلوك واتجاهاته والتنبؤ بها تعتبر حجر الزاوية في بناء اية استراتيجية تسويقية في البنك الحديث

2- ان الخدمة البنكية يجب أن توجه إلى حاجيات ورغبات معينة لدى العملاء سواء في الوقت الحاضر أو في المستقبل.

لما كانت الحاجات والرغبات لدى العملاء في تطور دائم (كماليات اليوم وضروررات الغد)، فان على البنك الحديث ان يطور لنفسه من آليات الابتكار والتطوير ما يجعله قادرا وباستمرار على تطوير ما يقدمه من خدمات بنكية لعملائه ويرتقي بهذه الخدمات الى مستوى حالات هؤلاء العملاء وتفضيلاتهم.

3- إن المصرف الحديث يجب ان يتعامل مع السوق البنكية باعتبارها نقطة الانطلاق في أية جهود لتخطيط العمليات التسويقية. لذا فان الإدارة يجب ان تعمل على تحقيق المطابقة بين ما تقدمه من خدمات بنكية وبين الحاجات التي تتوفر لدى العملاء المستهدفين في السوق المصرفية.

---

(1) طارق عبد العال حماد، **التطورات العالمية وانعكاساتها على أعمال البنوك** (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001) ص ص20-21

المبحث الثالث : المفهوم الحديث للتسويق البنكي

المطلب الاول : مفهوم التسويق البنكي وتطوره

I- مفهوم التسويق البنكي :

للتسويق البنكي مجموعة من التعاريف، وذلك حسب خبرة اصحابها في الميدان المالي والبنكي من اهمها :

تعريف 1: عرفه محسن احمد الخضيري على انه" النشاط الديناميكي الحركي الذي يمارسه كافة العاملين في البنك ، ايا كان موقعهم، أيا كان العمل الذي يقومون به ، اعتبارا من رئيس مجلس الادارة حتى اصغر عامل فيه"[1].

تعريف2: كما يعرف على انه " ذلك النشاط الديناميكي الذي يشمل كافة الجهود التي تؤدي في البنك والمؤسسة البنكية ، والتي تكفل تدفق الخدمات والمنتجات البنكية التي يقدمها البنك الى العميل سواء قرضا أو اقتراضا أو إيداعا أو خدمات بنكية متنوعة، ويعمل التسويق على اشباع رغبات واحتياجات ودوافع هذا العميل بشكل مستمر يكفل رضاء البنك و استمرار تعامله معه " [2]

تعريف 3: كما انه يعرف على انه" ذلك النشاط الرئيسي او الوظيفة الفعالة التي على ضوئها تحدد مختلف المعايير والأسس التي تحدد احتياجات السوق ورغباته وتحديد الاستراتيجيات اللازمة لبقاء الزبائن الحاليين لكسب زبائن جدد عن طريق اسس معرفية لفهم المنافسين الحاليين والمرتقبي (المتوقعين)"[3]

تعربف 4: كما يعرف التسويق البنكي على انه" النشاط الذي ينطوي على تحديد اكثر الاسواق ربحية في الوقت الحاضر والمستقبل وتقييم الحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء فهو يتعلق بوضع اهداف البنك واعداد وتصميم الخطط اللازمة لتحقيق تلك الاهداف ، وادارة الخدمات البنكية بالطريقة التي يمكن بواسطتها تنفيذ تلك الخطط كما يتضمن عملية التكييف التي يتطلبها التغيير البيئي "[4]

ومن خلال كل هذه التعاريف يمكن القول ان التسويق البنكي " هو مجموعة الانشطة المتخصصة والفعالة والمتكاملة التي توجه من خلالها موارد وامكانيات البنك ضمن سياسات محددة لتحقيق اعلى مستويات . الاشباع لحاجات ورغبات العملاء الحالية والمستقبلية والتي تشكل فرصا سوقية سانحة ،يجب على البنك استغلالها " .

II- تطور التسويق البنكي :

ظهر التسويق البنكي في الفترة بين(1966و1967) ولم يعرف تطورا حقيقيا الا في الفترة(1973-1974) وقد تعدى التسويق البنكي مع التطور الزمني مجرد سوق الافراد(الافكار) الى اثراء تشكيلة الخدمات وتنويع النشاطات الخاصة بالقرض والتوزيع بشكل مكثف من مبدا اساسي " استقبل زبائنك ولاتنتظر قدومهم "[5]

---

(1) (2) محسن أحمد الخضيري، **التسويق المصرفي** (القاهرة : إيتراك للنشر والتوزيع، 1999) ص16

(3) لخضر عزي ، **التسويق المصرفي كرافد لتنشيط النظام المصرفي الجزائري**(دمشق: مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 21، العدد الثاني،2005) ص190

(4) ناجي معلا ، **التسويق المصرفي** : مرجع سبق ذكره ، ص18

(5) لخضر عزي ، **التسويق المصرفي كرافد لتنشيط النظام المصرفي الجزائري** : مرجع سابق ،ص1

ويرى كوتلر بان التسويق البنكي مر في تطوره بعدة مراحل اهمها(1):

II-1 –مرحلة الاعلان والترويج:

كانت النظرة الى التسويق البنكي على أنه :الإعلان وتنشيط المبيعات والدعاية والنشر، حتى ان بعض المؤسسات المالية بدأت في تبني بعض الأدوات التسويقية التي تستخدمها بعض شركات الإنتاجية (شركات انتاج الصابون)حيث قامت بإعداد ميزانيات للإعلان عن وتنويع المبيعات لجذب بعض العملاء ،كما ان بعض المنافسين لهذه المؤسسات بدأت في تكليف(مقابل اجر) بعض وكالات الإعلان وللقيام بأنشطة الإعلان والترويج.

II-2- مرحلة الاهتمام الشخصي بالعملاء :

في هذه المرحلة تحولت النظرة إلى التسويق من مجرد الاعلان والترويج والدعاية الى تبني مفهوم اكثر اتساعا ، حيث اصبحت النظرة الى التسويق تستهدف معرفة السبيل الى ادخال السرور على العملاء عند تعاملهم مع البنك ، وكذلك اضفاء جو من الصداقة والبهجة داخل العمل وبين العملاء والعاملين بهدف جلب العملاء والمحافظة عليهم أي ضمان استمرارية تعاملهم مع البنك .

II-3 مرحلة التجديد والابتكار :

في هذه المرحلة أصبحت النظرة الى التسويق على اعتبار انه"ابتكار" حيث اضطرت البنوك الى البحث عن أساليب وقواعد جديدة وانواع حديثة من الخدمات البنكية التي تواجه التغير والتنوع والتعدد في الاحتياجات المالية للعملاء ومن ثم لم يعد اهتمام البنك فقط مجرد المحافظة على العملاء او العمل بل ايضا تنويع الخدمات، فظهرت بطاقة الائتمان، والبنك الشخصي او الآلي والقروض ...الخ

"بنك امريكا يقدم الان حوالي 350 نوعا من الخدمات البنكية لعملائه

II- 4- مرحلة التركيز على قطاع محدد في السوق:

في هذه المرحلة بدات البنوك تتسابق في أساليب وأسس أخرى جديدة (بجانب الإعلان والابتسام في وجه العملاء، والابتكار الذي يقوم به جميع البنوك) التي تحقق درجة عالية من التميز، لقد ادركت جميع البنوك انه لا يوجد بنك واحد يمكن اعتباره أفضل بنك لكل العملاء او يمكن ان يقدم الخدمات البنكية بجميع انواعها ومن ثم فعلى البنك المعين ان يختار ويبحث عن القرض ويقوم بتقديمها جيدا لكي يصبح له مركزا متميزا في السوق " ان يأخذ وصفة في السوق" وهذا التوجه او التصور والاهتمام جعل التسويق البنكي لم يعد اهتمامه مجرد تكوين صورة ذهنية جيدة لدى العملاء بل ذهب الاهتمام الى ابعد من هذا الا وهو زرع اوحفر شعار معين للبنك في اذهان العملاء بحيث يكون من الصعب نسيانه (فمثلا الاسد استخدم شعار البنك هاريس شيكاغو) وهذا لا يحدث لمجرد اختيار الشعار بل يرتبط في الاصل بدرجة التميز العالية للبنك من نظائره من البنوك الاخرى .

(1) عبد السلام أبو قحف ، **التسويق: وجهة نظر معاصرة** (الإسكندرية : مكتبة الإشعاع، غ.م.س.ن) ص ص17-18

II-5- مرحلة نظم التسويق :

التسويق هو تحليل السوق والتخطيط والرقابة ، في هذه المرحلة بدات البنوك في وضع تنظيم لتحليل السوق او التخطيط والرقابة حيث ان الاعلان او الابتسام او الابتكار ......الخ كلها اساليب لم تعد كافية لضمان البقاء والاستمرار او تحقيق التميز ومن ثم اتجهت البنوك الان لوضع خطط للقروض(الاقراض)، وتحليل ودراسة الاسواق ، وبناء نظم للثواب والعقاب ....الخ .

II-6- مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق :

تمثل هذه المرحلة احدث المراحل في تطور التسويق البنكي ، وقد بدات هذه المرحلة في الظهور خلال العشر سنوات الاخيرة ، وذلك كنتيجة طبيعية لنمو ما يعرف بحركة حماية المستهلك والحركات الاجتماعية الأخرى ، ويقوم مفهوم التسويق في هذه المرحلة على ضرورة اخذ المصلحة العامة للمجتمع ككل في الاعتبار إلى جانب اخذ مصلحة العميل الفرد او المنظمة ويرجع ذلك الى ان تحقيق المنظمة لاهدافها اصبح يعتمد وبدرجة كبيرة على قدرتها على الموازنة بين تحقيق اهداف الصالح العام للمجتمع من ناحية اخرى .

وينعكس تطبيق البنوك للمفهوم الاجتماعي للتسويق على عدة نواحي اهمها مايلي :

- -تأكيد أهمية تمويل مشروعات الأعمال وتوجيه الاستثمارات الى المجالات التي تساهم بدرجة اكبر من غيرها في تحسين جودة او نوعية الحياة وتحقيق اكبر اشباع ممكن لرغبات واحتياجات اكبر عدد ممكن من الأفراد
- تأكيد أهمية معاونة العملاء على اتخاذهم قرارات المالية والاستثمارية على اسس سليمة وتوجيههم االى المجالات التي يؤدي الاستثمار فيها الى تحقيق مصالحهم فضلا عن تحقيق مصالح المجتمع
- -تاكيد اهمية تحقيق البنك لاهداف عملائه كعامل اساسي في تحقيق البنك لاهدافه، وذلك من خلال اعداد انظمة واستحداث اساليب متطورة لتقييم درجة رضاء العملاء عما يقدمه البنك من خدمات

<u>المطلب الثاني</u> : خصائص واهداف التسويق البنكي

ان تقنيات التسويق البنكي هي تقنيات التسويق بصفة عامة لكن هناك بعض الخصائص والأهداف نلخصها فيما يلي :

I- خصائص التسويق البنكي :

تتمثل فيما يلي :

- تعتبر النقود المادة الأولية للتسويق البنكي، مع ما تتميز به من مواصفات.
- تؤثر اللوائح والقوانين والتشريعات الحكومية في المؤسسات المالية والبنكية، في تقيم عروضها وتحديد أسعارها.
- تعدد أنواع الأفراد الذين يتعاملون مع الموردين وهم مدخرون وزبائن
- احتكار كل مؤسسة بنكية لشبكة خاصة بها

- الدورة التوزيعية للخدمات البنكية تكون وحدوية أي من المدخر الى البنك ومنه الى المستثمر.
- الوكالات البنكية تكون قريبة من الزبائن أما مراكز القرارات البنكية تكون بعيدة عن انشغالاتهم . . و تطلعاتهم.
- المنافسة غير كاملة لوجود قوانين تحدد القرارات المختلفة.
- وجود تعامل دائم مع الزبون وعلاقة مستمرة بينه وبين الجهاز البنكي
- أماكن الانتاج هي نفسها اماكن التوزيع والتي تتمثل في نقاط بيع الخدمة البنكية وهي وكالات وفروع البنك.
- يستعمل التسويق في البنوك من جهة لجذب الودائع والمدخرات ومن جهة لتقديم القروض ومنح الخدمات البنكية

وبالاضافة الى خصائص التسويق البنكي هناك اهداف خاصة بالتسويق البنكي تعمل البنوك علىبلوغها و . تحقيقها

II- أهداف التسويق البنكي :

ان اهداف التسويق البنكي توصف بانها خاصة ومرتبطة بالنشاط البنكي ولها صلة وثيقة بخصائص التسويق البنكي ، لذلك فان تجسيد اهدافه يمكن فيما يلي:

- دراسة السوق والعميل الأكثر ربحية وتحديد رغباته واحتياجاته الحالية والمستقبلية قصد تصميم ، وتقديم الخدمات البنكية التي يرغب في الحصول عليها في الوقت المناسب والملائم.
- الاطلاع الدائم والمستمر على البنوك المنافسة ومعرفة قدرتها على التأثير في السوق.
- بناء صورة ايجابية عن البنك وخدماته وعن العاملين فيه، والمحافظة المستمرة على سمعة و صورة البنك امام عملائه.
- المساهمة في عملية التجديد والتطوير البنكي والمالي .
- تسيير مختلف الخدمات البنكية بصفة اكثر ايجابية وتقديمها على اكمل وجه للعملاء .
- تكييف البنوك وجعلها ذات مرونة عالية في الاستجابة لمتغيرات وتطورات احتياجات الزبائن
- خلق اسواق بنكية وممارسة العمل فيها عن طريق اكتشاف انواع جديدة من الخدمات البنكية .. يرغب فيها المستهلك .
- المساهمة في اكتشاف الفرص الاستثمارية ، ودراستها وتحديد المشاريع الجديدة التي يمكن . إ قامتها في نطاقها وتاسيس وترويج هذه المشاريع .
- يتم تحقيق الاهداف التسويقية للبنوك في ظل البيئة التسويقية التي تبادر فيها البنوك .

---

(1) موقع اليسير للمكتبات وتقنية المعلومة WWW.alyaseer.net / vb/ forum display بتصرف

المطلب الثالث : البيئة التسويقية للبنوك

I- مفهوم البيئة التسويقية :

تعتبر البيئة التسويقية بمثابة المكان الذي ينبغي على البنك ان يبدا به في البحث عن الفرص التسويقية وكذلك مراقبة الاخطاء الموجودة في البيئة ، وتتكون البيئة التسويقية من كافة العوامل والقوى التي تؤثر في قدرة البنك على التعامل مع الاسواق المستهدفة والذي يؤثر فيها بدوره .

حيث تشمل البيئة التسويقية للبنك كافة العوامل البيئية التي يمكن التحكم فيها والتي تستخدم من طرف البنك والمسؤولين لتحقيق الاهداف المحددة مسبقا وكذلك العوامل والمتغيرات التي يصعب التحكم فيها والمؤثرة على قدرة البنك للوصول الى الاهداف التي يريد تحقيقها .

كما نعرف البيئة التسويقية بانها "كافة القوى الموجودة في المحيط الخارجي الذي يزاول فيه البنك اعماله ،ويؤثر في ادارة التسويق فيه على بناء وتطوير علاقات تبادل ناجحة مع الزبائن فاذا كانت البيئة التسويقية مشجعة وامكانيات العمل فيها متاحة ومتوفرة فان ذلك يساعد البنك على اداء عملياته ويدعم من فرص نموه وتطوره وعليه فان العلاقات بين البنك وبيئته التسويقية هي علاقة تبادلية ، يلعب فيها البنك والبيئة دورا في التاثير (البنك نظام مفتوح يؤثر في البيئة المحيطة به ويتاثر بها) .

II- أقسام البيئة التسويقية :

تنقسم البيئة التسويقية الى قسمين:
- بيئة تسويقية داخلية
- بيئة تسويقية خارجية

II-1- البيئة الداخلية[1]:

وتشمل كافة موارد وإمكانيات المؤسسة غير التسويقية المادية والبشرية والمالية والفنية ،وقد تمثل هذه العوامل أوجه قوة بالنسبة للمؤسسة او مواطن ضعف فيها

ان الوظيفة الرئيسية لإدارة التسويق في البنك هي العمل على توفير خدمات بنكية تستطيع بواسطتها تلبية حاجات ورغبات جمهور مستهدف من الزبائن وتأخذ إدارة التسويق في اعتبارها عند وضعها للخطط والبرامج للانشطة الاخرى التي يتم داخل البنك كالنشاط المالي والنشاط المتعلق بالبحوث والتطوير والشراء وهذه الأنشطة متداخلة في ادائها.

تقوم ادارة التسويق باتخاذ القرارات ضمن اطار الخطط والبرامج التي تكون قد وضعتها الادارة العليا كما إن ما تضعه ادارة التسويق من خطط يجب ان تتم الموافقة علية من قبل الادارة العليا قبل تنفيذها ، كما ان القرارات التسويقية لها ابعاد مالية توجب الاتصال والتنسيق مع الادارة المالية .

اذن اداء كل ادارة في البنك بما فيها ادارة التسويق لا يتم بمعزل عن الإدارات الاخرى

---

(1) طلعت أسعد عبد الحميد ، **التسويق الفعال: الأساسيات والتطبيق** (القاهرة : مكتبات الأهرام ، 1998) ص ص 160-175

II-2- البيئة الخارجية :

تتجزأ البيئة الخارجية بدورها الى البيئة الخاصة والبيئة العامة.

1- البيئة الخاصة :

وتتكون البيئة الخاصة من : الموردون ، العملاء ، المنافسون ،الجمهور.

أ- الموردون:

هم الافراد والمؤسسات التي تقوم بتزويد البنك بما يحتاج اليه من مواد ومستلزمات لتادية الخدمات، ان عمليات التطوير وما ينجم عنها من ابتكارات جديدة، ينعكس على أداء إدارة التسويق فلا بد لمدير التسويق من ان يراقب عن كثب التغيرات التي يمكنها ان تحدث على ما يحتاجه من موارد ومستلزمات واتجاهات الاسعار.

ب- العملاء:

العميل البنكي هو انسان قبل ان يكون شيء آخر حتى ولو كان هذا العميل " شركة من الشركات او منظمة من المنظمات "، فمتخذ القرار فيها هو إنسان تتفاعل معه وحوله العديد من العوامل التي تحركه وتجعله يسلك سلوك معين . اذ يعمل البنك بواسطة ودائع عملائه سواء كانوا أفراد ومؤسسات، فيستعمل جزء منها في منح القروض، فعلى البنك ان يقوم بتكوين العملاء لأنهم يمنحونه الموارد اللازمة للقيام بنشاطه وكذا الحق في استعمال هذه الموارد.

ج-الجمهور:

جمهور البنك هو مجموعة من الأفراد اللذين لهم مصلحة حقيقية او محتملة في قدرة البنك على تحقيق أهدافه ونذكر بعض المجموعات التي تكون هذا الجمهور:

- الجمهور المالي :

يتكون الجمهور المالي من كافة المؤسسات المالية والائتمانية.

-الجمهور الحكومي :

يتكون الجمهور الحكومي من كافة المؤسسات والهيئات الحكومية التي ترتبط بالنشاط البنكي

- وسائل الاتصال الجماهيرية :

تلك الوسائل التي تنتقل من خلالها الأخبار والمعلومات إلى الرأي العام وتتضمن التلفاز، الراديو،الصحف والمجلات .

- الهيئات الجماهيرية الضاغطة:

هي الهيآت الأهلية المكونة من أفراد المجتمع الناشطين في الدفاع عن حقوق الجمهور وحمايته من تصرفات بعض المؤسسات الاقتصادية والتي نذكر منها: منظمات حماية المستهلك ، هيات حماية البيئة

- الجمهور المحلي البنكي :

يتكون الجمهور المحلي البنكي من الأفراد والجماعات الذين يكونون الحي او المنطقة التي يزاول فيها البنك أعماله، فلا بد أن تكون للبنك علاقة وثيقة مع هذا الجمهور من خلال مساهمته في تنمية وتطوير المشاريع .

- الجمهور العام[1]**:**

لابد للبنك الحديث ان يولي الراي العام و اتجاهاته ازاء ما ينتجه من الخدمات البنكية الاهتمام الكافي ، فالصورة التي يحملها أفراد الجمهور عن البنك في أذهانهم تعتبر احد محددات التعامل مع البنوك.

2- البيئة العامة :

تتكون البيئة العامة للبنك من كافة القوى ا لتي تمثل المجتمع الأوسع، الذي يزاول فيه البنك أعماله، والذي يؤثر على بيئته الجزئية وبهذا على البنك ان يراقب حركة هذه العوامل واتجاهاته حتى يستطيع ان يرد على ما يفرزه تفاعل هذه العوامل من آثار على البنك .

والبيئة التسويقية العامة تتكون من :

أ- المتغيرات الاجتماعية والثقافية:

تتكون البيئة الاجتماعية والثقافية للمنشاة من كافة المنشات والافراد وقيمتهم واتجاهاتهم وسلوكهم، ويعني ذلك معرفة الناس ... من هم ؟ واين يتواجدون ؟وكيف يعيشون حياتهم والتي تتضمن انتماءات المستهلكين وفلسفتهم؟ وماذا يفكرون ؟ وماهي عاداتهم وتقاليدهم .... وماهي القيم التي يعيشون بها

ب- المتغيرات السياسية والتشريعية

تحاط مجالات الاعمال بالعديد من النظم والتشريعات التي تنظم اعمالها فيما يتعلق بحدود المنافسة، وخصائص السلع والخدمات المؤداة والطريقة التي تطرح بها في الاسواق، وتسعى التشريعات التي تسنها الدول إلى ضمان ان يكون سلوك منشآت الاعمال سليما ،والحد من سطوة المنشآت المنتجة في حالة الاحتكار او التاثير على صحة او حياة افراد المجتمع.

وقد ظهر نتيجة لذلك مجموعة من التشريعات التي اطلق عليها تشريعات المستهلكين وذلك بغرض حماية المستهلكين من الغش التجاري او انحراف بعض المنتجين وذلك في شكل وجودة مصالح وهيآت حكومية وغير حكومية تسعى لحماية المنتجين المنافسين من بعضهم البعض ، وتضع القواعد الخاصة بحماية المستهلك وتشرف على تنفيذها .

ج- متغيرات البيئة الاقتصادية :

النظام الاقتصادي هو الطريقة التي يتبعها المجتمع لتقسيم الموارد النادرة على افراد الجتمع وفق رغبات كل منهم ، ويستخدم مدير التسويق دراساته للبيئة الاقتصادية في التنبؤ بحجم ونوعية المبيعات المستقبلة ،

---

(1) عبد الرحمن توفيق،**منهج مهارات التسويق والبيع: بحوث التسويق ودراسة المستهلك**(الجيزة:مركز الخبرات المهنية للإدارة،2004)ص 12

ومن اهم العوامل الاقتصادية و اجبة الدراسة من جانب رجال التسويق على المستوى القومي ، تحليل الدخل القومي ، ومستويات الدخول ، ومستويات العمالة والبطالة والإنفاق العام , وأنماط الاستثمار القومي والتضخم ، ومستويات الاسعار ، ومستويات الائتمان واسعاره ، السياسة النقدية والضريبة في المجتع وهذا فضلا عن متابعة الاحداث الاقتصادية اليومية وتقييمها من وجهة نظر نشاط الاعمال الذي تمارسه المنشاة .

د- متغيرات البيئية الطبيعية :

تسعى المنشآت الى التوازن والتكيف مع البيئة المحيطة ، وتفرض الموارد الطبيعية والبشرية وظروف البيئة نوعا من الفرص والمخاطر التسويقية ، ففي بيئة بها غابات تتسارع المشروعات التي تبغي استغلال هذه الغابات الى الظهور ، وتعمل معها العديد من الصناعات المكملة ، فقد ادى غزو الفضاء الى سيطرة ذلك على تصميم ملابس السيدات والرجال والأطفال ، وانتشار الصور في المسلسلات الخاصة بالمجموعة الشمسية والفضاء الخارجي وتؤثر المواد الموجودة في البيئة وطريقة استغلالها على الفرص التسويقية المتاحة للمنشاة .

4-المتغيرات التكنولوجية :

يتمثل استخدام التقدم التكنولوجي وتطبيقاته في منشآت الاعمال فرصة تسويقية حقيقية لبعض المنشآت ، كما انها تمثل مخاطر شديدة لمنشآت اخرى ، فقد حققت الكثير من المنشآت الكبرى ارباحا ضخمة من تطبيق افكار تكنولوجية جديدة ، وقد تعددت صور التكنولوجيا التي دعمت الأنشطة التسويقية وفي مقدمتها بطاقة الائتمان وإمكانية الشراء عبر القارات والبيع عبر الانترنت .

والجدول رقم 07 يبين أمثلة عن مختلف العوامل التي تتألف منها البيئة الكلية.

جدول رقم: (07) **العوامل التي تتالف منها البيئة الخارجية الكلية**

العوامل الديموغرافية	العوامل الاقتصادية	العوامل السياسية والقانونية	العوامل التكنولوجية	العوامل الثقافية والاجتماعية	العوامل الطبيعية
- عدد السكان - التوزيع الجغرافي للسكان - معدل زيادة المواليد - معدل الهجرة - التركيب العمري للسكان - التركيب النوعي للسكان - التركيب التعليمي للسكان - التركيب المهني للسكان	- النظام الاقتصادي - الحالة الاقتصادية - معدل التضخم - الدخل القومي - توزيع الدخل القومي - الدخل الفردي - سعر الفائدة - العمالة - اجمالي الناتج القومي - الانفاق العام - انماط المديونية	- النظام السياسي - القوى السياسية - الاستقرار السياسي والامان الداخلي - السلام الدولي - التاييد الدولي للنشاط - القوانين واللوائح المنظمة للاعمال - عدد الاجهزة الحكوميةالمنفذة للقوانين المناخ السياسي	- معدل التقدم التكنولوجي - فرص الابتكار -ميزانيات البحوث والتطوير - معدل التحسين والتعديل - طرق التصنيع - اكتشاف مواد جديدة - اكتشاف استخدامات جديدة للموارد - الصناعات المغذية	- القيم الثقافية الجوهرية - القيم الثقافية الثانوية - العادات والتقاليد . -الاتجاهات. -المعتقدات . - السلوكيات - الاخلاقيات .	- الموقع . - المساحة . -المناخ . - التضاريس. - توافر الخامات . - الشواطىء. - البحيرات . - الانهار . -الشلالات - التلوث

المصدر: عبد الرحمن توفيق،**منهج مهارات التسويق والبيع: بحوث التسويق ودراسة المستهلك**(الجيزة:مركز الخبرات المهنية للإدارة،2004)ص 14

خـــــلاصة الـــفصل

مما لا ريب فيه ان جميع القطاعات الاقتصادية في الوقت الراهن، وبصفة أساسية تعتمد على الخدمات المالية والبنكية، والحقيقة أن الخدمات البنكية المتنوعة والتي ينتجها النظام المالي والبنكي هي التي جعلت من الممكن تطوير الاقتصاديات الحديثة، وقد أصبحت البنوك في الوقت الحالي مضطرة لمواجهة التحديات الجديدة في ظل اقتصاد السوق الذي يهدف إلى وضع حد للقيود الجمركية والحد من دعم الدولة لمختلف المؤسسات المالية وغير المالية، كما أضحت مجبرة على الاهتمام بالتسويق داخلها " التسويق البنكي " حيت تلعب تقنيات التسويق الحديث دورا بارزا ورياديا في إعداد استراتيجيات تساعد البنك على التكيف مع التغيرات الناتجة عن محيط تنافسي مفتوح وإنتاج منتجات (خدمات) بنكية تحظى برضا عملاء البنك.

إذن يمثل التسويق البنكي أداة فعالة تسهم في تنمية مردو دية البنك من خلال الارتكاز على سياسة تجارية تسعى الى تقديم خدمات بنكية متكاملة (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) تحظى برضا العميل وولائه ومن ثم تحقيق أهداف البنك ونموه واستمراره .

تمهيد:

تمارس البنوك نشاطها بصفة أساسية في مجال الخدمات البنكية والمالية اللازمة لإشباع احتياجات عملاء السوق البنكي بشكل يتفق وطبيعة هده الحاجات.

ومن هذا المنطلق تتحدد كفاءة البنوك والمؤسسات المالية عموما في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة بمقدرتها على تحديد نوعية العملاء في هذا السوق وتحديد أهم الدوافع وراء إقبالهم على الخدمات البنكية, وكذلك كيفية اتخاذهم لقرارات الشراء والمفاضلة بين مختلف البنوك التي يتعاملون معها والخدمات التي يرغبون في الحصول عليها من هذه البنوك.

كل هذا يؤدي بالبنك إلى معرفة وتحديد مختلف العوامل المحددة والمؤثرة على توقعات عملاء البنك وبالتالي العمل على تحديد مستويات الجودة التي تناسب هذه التوقعات وتسبب رضا العملاء وولائهم للبنك.

لذلك ومن أجل الإلمام بمختلف هذه الجوانب قسمت هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: سلوك العملاء وفن التعامل معهم.

المبحث الثاني:جودة الخدمات البنكية وأساليب تحسينها.

المبحث الثالث: رضا العملاء وسبل تطوير القدرة التنافسية للبنوك.

المبحث الأول: سلوك العملاء وفن التعامل معهم.

المطلب الأول: مفهوم سلوك العملاء وأهمية دراسته

I- تعريف سلوك المستهلك(العميل)

قبل أن نتعرف على مفهوم سلوك المستهلك الذي يختلف من مفكر لآخر نعرف المستهلك بحد ذاته، وفي هذا الصدد يرى كاسر ناصر أن " المستهلك هو ذلك الشخص العادي أو الاعتباري الذي يقوم بشراء السلع والخدمات من السوق، لاستهلاكه الشخصي، أو لغيره بطريقة رشيدة في الشراء والاستهلاك "(1).

أما سلوك المستهلك فمن أهم التعاريف التي أعطاها له مختلف المفكرين والكتاب نذكر:

- **تعريف 1** " سلوك المستهلك هو النمط الذي يتبعه العميل في سلوكه للبحث أو الشراء أو الاستخدام أو التقييم للسلع والخدمات والأفكار التي يتوقع أن تشبع حاجاته ورغباته"(2)
- **تعريف2:** يعرفه**HAWARD** "على أنه عبارة عن مجموعة من التصرفات التي يتبعها الأفراد للحصول على السلع والخدمات واستعمالها بما في ذلك الإجراءات التي تسبق هذه التصرفات وتحددها"(3) .
- **تعريف3:** إن المقصود بتعبير سلوك المستهلك " هو ذلك التصرف الذي يبرزه المستهلك في البحث عن شراء أو استخدام السلع أو الخدمات أو الأفكار أو الخبرات التي يتوقع أنها ستشبع رغباته، حسب الإمكانيات الشرائية المتاحة "(4).
- أما سلوك المستفيد من الخدمة البنكية فيعرف على أنه:" مجموعة من التصرفات والأفعال التي يقوم بها العميل أو العملاء من أجل الحصول على الخدمة البنكية "(5).
- وعلى العموم يمكن القول أن سلوك العملاء هو:" عبارة عن جميع الأفعال والتصرفات المباشرة وغير المباشرة التي يأتيها ويقوم بها زبائن البنك في سبيل الحصول على خدمة بنكية معينة من بنك معين وفي وقت محدد، بما في ذلك عملية اتخاذ القرارات التي تسبق وتحدد هذه التصرفات"(6).

II- أهمية دراسة سلوك العملاء:

إن التعرف على سلوك المستهلك والإلمام بمختلف نواحيه يحقق عدة فوائد ومزايا لمختلف الأطراف: - المستهلكين.

- رجال التسويق
- . ومسؤولي البنوك

---

(1) كاسر ناصر، **سلوك المستهلك** (عمان: دار الحامد، 2006) ص96

(2) طلعت أسعد عبد الحميد، **التسويق الفعال:الأساسيات والتطبيق**(القاهرة: مكتبات الأهرام، 1998) ص95

(3) محمود جاسم الصميدعي, ر دينة عثمان يوسف، **إدارة التسويق: مفاهيم وأسس**(عمان: دار المناهج، 2006) ص57

(4) محمد إبراهيم عبيدات، **سلوك المستهلك** (عمان:دار وائل للنشر، 2004) ص13

(5) محمود جاسم الصميدعي, ر دينة عثمان يوسف, **التسويق المصرفي**(عمان: دار المناهج, 2005) ص327

(6) عنابي بن عيسى، **سلوك المستهلك:عوامل التأثير النفسية** (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ،2001) ص11

والتي نبينها فيما يلي(1):

II-1- أهمية دراسة سلوك المستهلك بالنسبة للعملاء:

تساعد المستهلك على التبصر في فهم عملية شرائه واستهلاكه للسلع والخدمات، وبالخصوص في معرفة ماذا يشتري ولماذا وكيف يحصل عليها؟

كما تساعده على إدراك العوامل أو المؤثرات التي تؤثر على سلوكه الشرائي والاستهلاكي والتي تجعله يشتري أو يستهلك سلعة أو علامة أو خدمة معينة

II-2- أهمية دراسة سلوك المستهلك بالنسبة لرجال التسويق:

تساعد دراسة سلوك العميل رجال التسويق في تصميم الإستراتيجيات التسويقية، التي لا تتم بدون الوصول إلى التفهم الكامل لسلوك العملاء، كما تفيدهم في فهم لماذا ومتى يتم القرار؟ من قبل العميل والتعرف على أنواع السلوك الاستهلاكي والشرائي للعملاء.وأخيرا تساعدهم على فهم ودراسة المؤشرات على هذا السلوك، فرجل التسويق الذي يفهم سلوك عملائه سيحقق أو يدعم مركز البنك التنافسي في السوق.

II-3- أهمية دراسة سلوك المستهلك لمسؤولي البنك:

إن دراسة سلوك العميل تساعد مسؤولي البنوك في الميادين التالية:

1- اكتشاف الفرص التسويقية:

في ظل المنافسة القوية التي تشهدها الأسواق، يمكن للبنك أن يستفيد من الفرص التسويقية(*) المتاحة أمامه في السوق بهدف تحقيق التكيف مع المحيط، وعموما توجد فرص تسويقية في الحالات التالية:

- **عرض خدمة ما بكمية شحيحة:**

توجد فرصة تسويقية عندما يكون عرض خدمة ما غير كاف، وعندما يصطف العملاء لطلبها، ويتطلب هذا الموقف أقل قدر من المهارة التسويقية.

- **عرض خدمة موجودة بطريقة جديدة وراقية:**

وهنا يقوم البنك بتقديم منتجاته بطريقة مختلفة عما كان هو يقدمه سابقا ،أو بطريقة مختلفة عما تقدمه البنوك الأخرى .

- **عرض خدمة جديدة:**

وهنا يقدم البنك خدمات لم تكن موجودة أصلا:إما لم يكن يقدمها هو فقط ، وإما هي جديدة على السوق ككل.

2- تقسيم السوق:

يهدف تقسيم السوق إلى تجزئة السوق إلى مجموعات أو قطاعات متميزة من العملاء الذين يتشابهون داخل كل قطاع، ولكنهم يختلفون من قطاع لآخر، ويمكن للبنك أن يختار واحدة أو أكثر من هذه القطاعات

---

(1) د. حمدالغدير ،رشاد الساعد،**سلوك المستهلك** (عمان:دار زهران للنشر ،1997) ص ص 11-12

(*) **الفرصة التسويقية**:**marketing opportunité** " هي حاجة ورغبة المشتري التي يجد فيها البنك احتمالا كبيرا يستطيع بموجبه أن يحقق ربحا عن طريق إشباعه لتلك الاحتياجات "

لتكون سوقه المستهدف ويمكن أن يعتمد البنك على عدة معايير في تقسيمه للسوق مثل المعايير النفسية والسلوكية ومما لاشك فيه أن البنوك مطالبة بتحليل سلوك العملاء والإلمام بخصائصهم والتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم وسلوكهم الشرائي والاستهلاكي بصفة منتظمة حتى يضمن بقاءه ونموه في السوق.

3-تصميم الموقع التنافسي لخدمات البنك:

إن تقسيم السوق إلى قطاعات لا يكفي لبقاء البنك , وإنما يجب عليه أن يفكر في اختيار موقع تنافسي لمنتجاته, ولن يأتي ذلك إلا بالفهم الكامل والدقيق لسلوك قطاعه المستهدف .وفي هذا الصدد قد يلجا البنك إلى الرسائل الإعلامية أو أي وسيلة أخرى لإخبار العملاء عن مدى تميز منتجاته بصفات معينة قادرة على إشباع حاجاتهم ورغباتهم أحسن من غيرها من المنتجات التي تقدم في البنوك الأخرى .

4- الاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في حاجات ورغبات العملاء:

من الضروري على البنك أن يقوم بدراسة سلوك العميل الاستهلاكي والشرائي بصفة منتظمة بهدف مسايرة التغيرات التي تطرأ على حاجات العملاء ورغباتهم ووعيهم.

5- تطوير وتحسين الخدمات التي يقدمها البنك لزبائنه:

من الطبيعي أن يتأثر سلوك العملاء بالسياسات التسويقية التي يصممها البنك ,إذ يحاول كل بنك جذب أكبرعدد ممكن من الزبائن إليه دون غيره من البنوك المنافسة , ولتحقيق ذلك, فإن كل بنك يسعى لتقديم المنتجات التي تشبع حاجات ورغبات العملاء مع تطوير وتحسين الخدمات المصاحبة لها مثل :

- تقديم تسهيلات ائتمانية وشروط سداد ميسرة.
- متابعة التعامل مع المستهلك بعد الشراء كشكره على التعامل مع البنك.
- تسهيل وتبسيط إجراءات الحصول على الخدمة.
- التأكد من رضا العميل والسماع لشكاويه.

6-تفهم أدوار أعضاء العائلة في عملية اتخاذ القرار:

تفيد دراسة سلوك العميل في فهم الأدوار المختلفة التي يلعبها كل فرد من أفراد العائلة الواحدة عند اتخاذ قرار اقتناء الخدمات المختلفة، ولقد تغيرت الأدوار التقليدية لأعضاء العائلة في العشرية الأخيرة بصورة كبيرة في مجتمعاتنا، لذا يحتاج رجال التسويق إلى معرفة التغيرات التي طرأت في هيكل الأدوار في العائلة، وإجراء التعديلات المناسبة لبرامجهم التسويقية، مما يكفل لهم مسايرة هذه التغيرات بصفة عامة وتصميم الرسائل الإعلانية المناسبة بهدف مخاطبة كل عضو من أعضاء العائلة حسب دوره وأهميته في اتخاذ قرار اقتناء الخدمات البنكية.

كما يتأثر الفرد أيضا بأطراف أخرى وهي الجماعات المرجعية، والتي يجب على البنك بناء وتصميم سياساته التسويقية مع أخذه بعين الاعتبار لهذه التأثيرات.

المطلب الثاني: خصائص سلوك العملاء والعوامل المؤثرة على قرار الشراء

I- خصائص سلوك العملاء:

على الرغم من اختلاف أصحاب الرأي ومدارس الفكر في تفسير دوافع السلوك وتصرفات المستهلكين, غير أن جميعها تتفق على الخصائص والمميزات العامة للسلوك الإنساني والتي من أهمها نذكر(1):

1- إن كل سلوك اوتصرف إنساني لا بدأن تكون وراءه دوافع أو أسباب، ولا يمكن أن يكون هناك تصرف بشري من غير ذلك.

2- إن السلوك الإنساني نادرا ما يكون نتيجة لدافع أو سبب واحد بل هو في أغلب الحالات محصلة لعدة دوافع أو أسباب يتضافر بعضها مع بعض، أو قد تتناقض مع بعضها البعض مما يصعب من مهمة رجال التسويق في تحليل سلوك العميل.

3- إن السلوك الإنساني هو سلوك هادف بمعنى أنه موجه لتحقيق هدف أو أهداف معينة وبالتالي فلا يمكن تصور سلوك بدون هدف، و إن بدت بعض الأهداف في بعض الأوقات غامضة وغير واضحة سواء بالنسبة للأفراد أو منشآت الأعمال.

4- السلوك الإنساني سلوك متنوع، والذي نعني به أن سلوك الفرد يظهر في صور متعددة ومتنوعة وذلك بما يتلائم مع المواقف التي تواجهه فهي تتغير وتتبدل حتى يصل إلى الهدف المرغوب والمطلوب.

5- السلوك الذي يقوم به الأفراد ليس سلوكا منعزلا وقائما بذاته، بل يرتبط بأحداث وأعمال تكون قد سببته و أخرى قد تتبعه.

6- كثيرا ما يؤدي اللاشعور دورا هاما في تحديد سلوك الإنسان إذ في الكثير من الحالات لا يستطيع الفرد أن يحدد الأسباب التي أدت به إلى أن يسلك سلوكا معينا. لذا نجد جملة "لا أعرف" جملة يرددها بعض المستهلكين عن الأسباب والدوافع لسلوك أو تصرف معين.

7- السلوك الإنساني عملية مستمرة ومتصلة فليس هناك فواصل تحدد بدء كل سلوك ولا حتى نهايته. فكل سلوك جزء أو حلقة من سلسلة حلقات متكاملة مع بعضها البعض.

8- سلوك الإنسان سلوك مرن ويعني ذلك أن السلوك يتعدل ويتبدل طبقا للظروف والمواقف المختلفة التي يواجهها الفرد.

9- صعوبة التنبؤ بالسلوكيات والتصرفات التي يأتيها الفرد في غالبية الأحيان إن لم يكن في جميعها.

II- العوامل المؤثرة على قرار الشراء لدى العميل

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في سلوك عملاء البنك سواءا كان هذا العميل شخصا طبيعيا أو اعتباريا

II-1- العوامل المؤثرة في سلوك العملاء الطبيعيين(الأفراد)(2):

1- العوامل الخارجية : وهي العوامل البيئية التي ينتمي إليها الفرد وتحيط به ، فالعميل وليد البيئة التي عاش فيها وتربى، وسلوكه يتأثر بعوامل البيئة التي أحاطت به، ويمكن تصنيفها إلى مجموعتين أساسيتين هما:

---

(1) محمد صالح المؤذن، **سلوك المستهلك** (عمان : مكتبة دار الثقافة ، 1997) ص 27- 29

(2) محسن احمد الخضيري ، **التسويق المصرفي :** مرجع سبق ذكره ، ص ص 96 -99

- **عوامل بيئية حقيقية ملموسة محيطة بالفرد :** وهي تلك العوامل اللصيقة بالفرد , والتي أثرت على نشأته ,و على تكوين قناعته وآرائه ومبادئه, ومن ثم على سلوكه واتجاهاته وتشمل تلك المجموعة بصفة أساسية نظام الأسرة , والعمل الوظيفي , وفئة العمر التي يمر بها , والطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها , والتوزيع الجغرافي لإقامته.....إلخ
- **عوامل بيئية يرغب في الانتماء إليها :** وهي مجموعة العوامل المتصلة بالتطلعات ,وبنوع التصورات الذهنية التي أوجدها الفرد لذاته عندما تطلع إلى الانتماء إلى طبقة معينة , وإلى شريحة معينة من المجتمع.........ولا يتعين أن تكون هذه التصورات حقيقية ...... بقدر ماهي ذات طبيعة تفضيلية مؤثرة على سلوك الفرد , وعلى قناعته , وعلى اتجاهاته , وعلى رد فعله أمام المتغيرات و المستجدات التي تواجه هذا الفرد.

وتشمل تلك المجموعة كافة التفضيلات البيئية التي يرغب الفرد في الوصول إليها أو تحقيقها ، وذلك من خلال انتمائه إلى شرائح المجتمع، ومن خلال المجموعات البيئية والمالية التي يرغب في الوصول إليها أو الانتماء إليها ومن هنا فقد اهتم التسويق البنكي بالعمل على توفير الجو العام الذي يتوافق مع المناخ المناسب للعملاء للاحتفاظ بهم، ويتم ذلك عن طريق الاهتمام بتحسين الانطباع لدى العميل عن البنك، وعن خدماته، وذلك بإشاعة جو من الدفء، والألفة، والترحيب والصداقة بين موظفي البنك والعميل، وتحسين حالات التعامل، وأماكن استقبال العملاء وانتقاء موظفي التعامل الشخصي مع العملاء ممن يتمتعون باللباقة واللياقة ، وحسن الحديث والقدرة على الاستماع المؤدب وإدارة الحوار الذكي ويجيدون بصفة عامة فن التعامل مع الجمهور، ومن خلال هذه الصلة الشخصية يشعر العميل في تعامله مع البنك بالآتي:

- الدفء في المشاعر وأنه موضع ترحيب تام.
- الصداقة الكاملة، والصدق في النصيحة، و أن هناك من يهتم بمصالحه بإخلاص.
- الأمان الكامل، و أن أسراره لن يعرفها أحد.
- الثقة الكاملة في كفاءة و خبرة، وعلم ودراية العاملين بالبنك.

ومن ثم فإن اهتمام رجال التسويق البنكي بالحديث عن إطار جديد لعملية تقديم الخدمة البنكية يتجه بالضرورة إلى المناخ المحيط بهذه الخدمة، وعلى هذا فإن العوامل الخارجية تلعب دورا هاما في التأثير على العميل وجذبه.

3- **العوامل الداخلية:** وهي عوامل نابعة من ذات الفرد أي من ضميره وعقله، وعواطفه ونفسه، عوامل صنعتها و أوجدتها وطورتها الأحداث الداخلية التي مر بها هذا الفرد، ومن ثم فإنها حاكمة ومتحكمة في سلوكه، وفي قراراته وفي اتجاهاته، فهي عواطفه، مشاعره، أحاسيسه.

وتشمل تلك العوامل كافة عناصر المجموعة التي تنشأ من داخل الفرد ذاته، والتي يمكن أن تشكل عوامل مؤثرة عليه كمستهلك للخدمة البنكية، ومن أهم هذه العوامل : الدوافع، المواقف، الإدراك والسلوك.

II-2- العوامل المؤثرة على سلوك المؤسسات:

1- العوامل الداخلية

وهي عوامل متعددة ومتنوعة، وإن كانت المؤسسة تملك القدرة على التأثير فيها، كما تتأثر بها هي أيضا، ومن ثم فإن التأثير المتبادل بينهما يجعل من هذه العوامل عوامل حاكمة ومتحكمة في كثير من القرارات التي تتخذها المؤسسات، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

1- الأهداف والغايات والطموحات الخاصة بالمؤسسة، والتي تسعى إلى تحقيقها، والنابعة من استراتيجياتها العامة الدائمة أو من سياساتها المرحلية الظرفية.
2- الأنشطة والأعمال والمجالات التي تعمل فيها .
3- النظم والقواعد واللوائح والإجراءات وقوانين المؤسسة الداخلية .
4- الآلات والمعدات والتجهيزات التي تمتلكها نطاقها المؤسسة.
5- الفروع والمكاتب والوحدات والمراكز الرئيسية.
6- الأفراد والكوادر البشرية ونوع التأهيل .
7- نوع الإدارة المسيطرة والتنظيمات الرسمية وغير الرسمية، وهل هي إدارة ديمقراطية أم لا ؟
8- نوع وشكل العلاقات الانسانية السائدة في المؤسسة، وروح العمل فيها.
9- مدى مرونة الهيكل التنظيمي.

2- العوامل الخارجية:

و هي أهم وأخطر العوامل ذات الطابع التأثيري الممتد، والذي يؤثر على الجوانب التسويقية الخاصة بالمشروع، ليس فقط على حجم الطلب على منتجاتها، ولكن أيضا على شكل ونوع الطلب، ومدى استمرارية هذا الطلب ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

1- العوامل الجغرافية التي تتصل بالمناخ والتربة والتضاريس والموقع ودرجة الحرارة والرطوبة، وتأثيرها على نوع الاستهلاك وشكل المنتج وخصائصه.

2- العوامل السكانية من حيث عدد السكان، وتوزيعهم، وانتشارهم وطبيعتهم، ومراحلهم العمرية, وعاداتهم وسلوكا تهم الشرائية.....الخ.

3- العوامل السياسية المشكلة لنظام الحكم، وسهولة أو صعوبة التعبير عن الرأي وتكوين الأحزاب ، وتداول السلطة .

4- العوامل التكنولوجية، والتي لا تتصل فقط بأساليب الانتاج المستخدمة والمطبقة حاليا ولكن بأساليب تكنولوجية مبتكرة، المزمع استخدامها على نطاق واسع.

5- العوامل الاجتماعية والمتصلة بهيكل القيم والعادات وبالنسيج الاجتماعي، وبنيان العادات والتقاليد الخاصة بالمجتمع.

6- العوامل الاقتصادية والمتصلة بالدخل ، متوسط الأجور والجزء المخصص منه للإنفاق، وقيمة العمل وهيكل الضرائب ونمط الإدخار.....الخ

7- العوامل الثقافية والتي أهمها مدى انتشار التعليم بمراحله المختلفة، وشكل الثقافة ، ومدى توافرها وانتشارها.

8- العوامل الحكومية من حيث :أهداف كل حكومة، ووسائلها ، وأدواتها لتحقيق هذه الأهداف، وهل تقوم الحكومة بدور رئيسي مباشر في التنمية؟ أم تستخدم الوسائل غير المباشرة من أجل إحداث هذه التنمية ؟

المطلب الثالث: مراحل اتخاذ قرار الشراء وأنواع العملاء

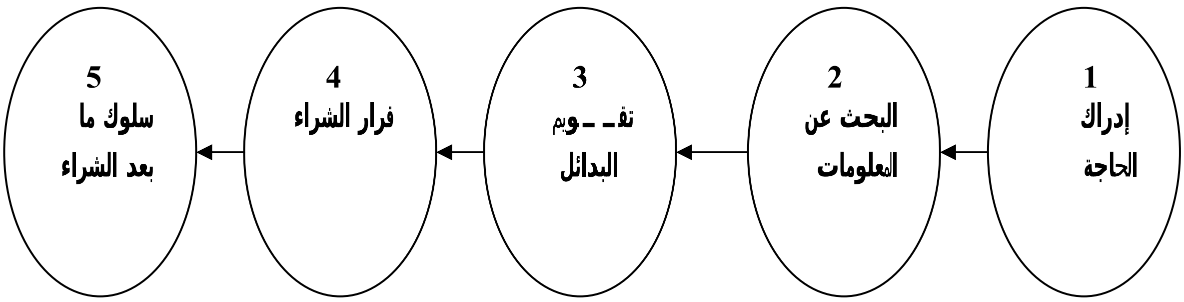
يتأثر قرار الشراء عادة بمجموعة من الأطراف وهي (1):

- أصحاب الفكرة، المقرر ، المشتري ، المستهلك .

I- مراحل اتخاذ قرار الشراء:

يرى فيليب كوتلر أن قرار الشراء يمر بخمس مراحل وهي كما في الشكل الموالي

الشكل رقم: (16) مراحل اتخاذ قرار الشراء



المصدر: فيليب كوتلر ، جاري أرمسترونغ، **أساسيات التسويق** (الرياض: دار المريخ ، 2007) ص325

ويمكن توضيح هذه المراحل كما يلي (2) :

I-1- إدراك الحاجة:

تعتبر المنتجات إحدى الوسائل المستخدمة في إشباع الرغبات الكامنة لدى المستهلكين المرتقبين، والتي تعد أساسا لمستوى وحجم احتياجاتهم، وتؤثر البيئة المحيطة بالإنسان في توضيح وبيان الفرصة التي تؤدي لبعث مفهوم الشعور بالحاجة إليه، فيكون ذلك بمثابة محرك للدوافع والرغبات في اقتناء منتجات جديدة، وتسعى الجهود التسويقية في هذه المرحلة إلى التعرف على الحاجات غير المشبعة، وكذا إثارة الرغبات الكامنة لتحريك الغرائز والانفعالات بما يساعد على خلق الرغبة لاقتناء منتج معين ، فقد يوضح

---

(1) claud demeur ,**marketing** (paris : edition dallos , 1999) p24

(2) طلعت أسعد عبد الحميد، **التسويق الفعال:كيف تواجه تحديات القرن 21**(الإسكندرية:منشأة المعارف،2000) ص ص142-148

إعلان البنك مدى الأمان الذي يشعر به العميل نتيجة اقتناء منتج بنكي وهو قرض لشراء مسكن له ولأولاده وبعد أن يحدد العميل حاجته فإنه يقرر الجهد المطلوب للقيام بعملية الإشباع، وقد تكون المعلومات والخبرات المتاحة لعميل عن الموقف الشرائي محدودة ويبدأ العمل في البحث عن تلك المعلومات من خلال استخدام متكامل لكافة خطوات القرار الشرائي.

I-2- البحث عن المعلومات وتحديد البدائل المتاحة :

عندما يشعر الإنسان بالحاجة فانه يكون متوتر ومترقب ينتظر الفرصة التي يمكن بها أن يشبع حاجاته,إلا أن ذلك لا يعني بالضرورة تحركه الفوري لإشباع هذه الحاجة , بل أن سرعة اتخاذ قرار الشراء يتوقف على مدى الإمكانيات المتاحة له, ونوعية وقيمة الحاجة واجبة الإشباع, هذا فضلا عن الظروف البيئية المحيطة، إذ أن ذلك يؤدي إلى إطالة أو قصر الوقت بين وجود الحاجة أو الرغبة وبين اتخاذ العميل لقرار الشراء وتصاحب المعلومات العميل المرتقب في كافة مراحل قرار الشراء، فالمعلومة هي التي تحرك الحاجات الكامنة، وهي التي توضح المغريات البيعية للبدائل المتاحة، وهي التي ترجح بديل عن البديل الآخر كما أنها تحرك وتثير حالات الرضا للعملاء بعد الشراء ويحصل العملاء عادة على المعلومات من خلال مصدرين وهما : .

- **المعلومات التجارية:** وهي التي تقدم من خلال جهود الاتصالات التي تقوم بها المنشآت التسويقية في السوق كالبيع والإعلان والنشر وأنشطة ترويج المبيعات.
- **المعلومات الاجتماعية:** وهي تلك المعلومات التي يحصل العميل عليها من الأسرة والأصدقاء، ومن يقابلهم في السوق سواءا كانت معلومات مباشرة أو غير مباشرة.

I-3- تقييم البدائل:

عادة ما يوائم العميل بين البدائل المتاحة في السوق ويقارن بين مغرياتها البيعية قبل أن يصدر قرار الشراء المناسب ومن العوامل التي تؤثر على الفترة المنقضية بين الشعور بالحاجة وبين اتخاد قرار الشراء ما يلي:

- مدى إلحاح الحاجة على المستهلك ونوعية المنفعة التي تحققها له الخدمة .
- شخصية القائم بالشراء وخبرته والمعلومات المتاحة له لاتخاذ قرار الشراء .
- سعر السلعة باعتبارها التضحية التي يبذلها الفرد للاستفادة من المنافع التي توفرها الخدمة،وكلما زاد السعر كلما تطلب ذلك وقتا أطول للتفكير باتخاذ قرار الشراء.

وتهدف الجهود التسويقية في هذه المرحلة إلى تعديد وتقريب المغريات البيعية للسلع والخدمات الى ذهن المستهلك المرتقب على النحو الذي يحقق له المعرفة والإلمام بوجود السلع في السوق ونوعياتها وعوامل تفضيلها وبما يحركه ويحفزه على المقارنة , وكذا جذب المستهلك وتحريكه لاتخاذ قرار الشراء .

I-4- قرار الشراء والقيام بالشراء الفعلي:

عندما يزيد إلحاح الحاجة إلى الشخص فإنه يسعى إلى إشباع هذه الحاجة , وإنهاء هذه الرغبة بالاشباع ,وقرار الشراء في هذا شانه شأن أي قرار آخر باعتباره اختيار بين البدائل المتاحة , والمفاضلة بين منافعها وتكلفتها, ولذلك فهو قرار معقد مختلف الجوانب ,لأنه نتاج مجموعة من

القرارات الجزئية المتشابكة لشراء خدمة معينة ومن صنف معين ومن بنك معين وفي وقت معين وبسعر معين مستخدما طريقة دفع معينة وإذا رأى أنه بحاجة أكثر إلى خدمة معينة فإن عليه أن يحدد مكان الشراء وموعد الشراء, وبكم يمكن أن يقتنيها.....الخ .

ومما لا شك فيه أن الجهود التسويقية تمد المستهلك بمجموعة كافية تحسن من صورة هذا القرار وتجعل المستهلك راضيا عن قراره باقتناء سلعة معينة.

هذا ويختلف اتخاذ قرار الشراء داخل الأسرة الواحدة, ويختلف ذلك أيضا وفقا للطبقة الاجتماعية, ومكان وجود الأسرة وحجمها .

I- مابعد الشراء:

عندما يشتري عميلك لسلعك وخدماتك ويقتنيها بالفعل فإنه يتولد لديه مجموعة من المعلومات والمعتقدات التي لم تكن موجودة من قبل خاصة إذا كان الشراء يتم لأول مرة, إذ يقوم المشتري عادة بعد عملية الشراء بتقييم هذه العملية وما حققته له من إشباع لمنافعه وليؤكد ثقته في قرار الشراء الذي اتخذه , وقد يتأثر المستهلك في هذه المرحلة بالمفاهيم المتولدة لدى أسرته أو مستعملي السلعة , ولكن بالرغم من اختيار المستهلك للمنتجات قد تم بعد دراسة ومقارنة بين البدائل المعروضة فانه قد يكون لديه بعض الشك في حسن اختياره وهو ما يعرف بالشك الذاتي , وهي تعني حالة القلق والشك التي تنتاب العميل بعد الشراء حتى ولو كان منتجك جيدا , وللأسف فهي حالة شائعة تتطلب منك متابعة عميلك بجهودك التسويقية لتؤكد على صحة قراره الشرائي , وعادة يحدث ذلك إذا ما تقاربت البدائل المعروضة إلى حد كبير , أو شعور المستهلك بدفعه قيمة أكثر من اللازم , أو أن الصنف المشترى لم يحظ بدعم أو نصيحة أصدقاء , حول المستهلك , وبعد الشراء يزيد الوزن النفسي للمواصفات التي لا تكون واضحة عند الشراء.

II- أنواع العملاء وكيفية التعامل معهم

تختلف خصائص العملاء من عميل للآخر لذلك وجب تحديد مختلف الأنواع وكيفية التعامل مع كل نوع على حدى.

II-1- العميل الصامت :

يمتاز العميل الصامت بالخصائص التالية والتي تجعل منه أصعب أنواع العملاء (1):

- يصعب معرفة ما بداخله.
- واثق من نفسه .
- خجول .
- لا يحب الإختلاط بالناس .
- لا يفضي إليك بشيء عن العمل أو خارجه.
- هادىء الطباع.
- لا تظهر عليه انطباعات .

(1) عبد الرحمن توفيق ، **منهج مهارات الخدمة المتميزة: العناية بالعميل** (الجيزة : مركز الخبرات المهنية للإدارة , 2004) ص44

- صعب التفاهم معه .
- يتجنب إجابة أسئلتك.
- لا يظهر اعتراضاته أو رضاه.

ولذلك على موظف البنك ألا يأخذ صمته علامة للرفض أو القبول ويحتاج هذا النوع من العملاء إلى اختراق جدار الصمت لديه بأسئلة لا تتضمن الإجابة بـ : " نعم" أو " لا" وإنما يحتاج إلى إجابة مطولة,كما يجب أن يتسم الموظف بالصبر وروح الفكاهة ويطلب رأيه صراحة فيما يعرض من أمور، وعليه أن يفرق في التعامل مع العميل الصامت بين نوعين أساسيين هما [1] :

- ذلك العميل الذي يستخدم الصمت كنوع من التكتيك لاكتساب أكبر قدر ممكن من المعلومات و يسمى "الصمت التكتيكي" .
- أما النوع الثاني فالصمت والتردد في اتخاذ القرارات الشرائية طبيعته، لذا على الموظف أن يظهر صداقته لهذا النوع من العملاء في سبيل الحصول على نتائج مرضية.

II- 2- العميل الثرثار:

ويتميز هذا العميل بالخصائص التالية[2]:

- الكلام لا ثمن له لديه .
- غير منطقي في الرد والحديث.
- يشرك الغير في حديث يخص العمل .
- لا أهمية للوقت لديه.
- يتصرف عكس ا لعميل الصامت تماما.
- يتحدث كثيرا عن موضوعات غير موضوعات العمل.

كما أن هذا العميل [3]: غير مرتب , يحب النقاش , اجتماعي, متحمس في الرد, ولذلك يحتاج هذا الصنف إلى لباقة خاصة من موظف البنك لإدارة دفة الحديث , ويحتاج منك أن تعطي اهتماما بالغا لما يقول ,ثم اجتذابه للموضوع الرئيسي بطريقة ودية , وتوجيه الحديث الى موضوع المقابلة دون إحراج العميل، يجب أن يحذر موظف البنك ان يسكت تماما عن هذا العميل .

II- 3- العميل المجادل :

وهو أحد العملاء الذين لديهم هواية إثارة المشاكل من خلال مقاطعة الموظف ومناقشته في كل كلمة ويتميز هذا العميل بـ [4] :

- انخفاض الذكاء
- الهروب من المخاطرة .

(1) طلعت أسعد عبد الحميد، **كيف تجتذب عميلا دائما.؟ :الجديد في البيع المتميز**(القاهرة:مكتبة عين شمس، 2005)ص87

(2) ع. الرحمن توفيق،**منهج مهارات الخدمة المتميزة:العناية بالعميل**:مرجع سبق ذكره ، ص45

(3) (4) طلعت أسعد عبد الحميد: المرجع السابق، ص 87، ص 88

- السلبية في عرض وجهة نظره.
- عدوانية عالية.
- سهل الغضب.
- يعتقد دائما بسلامة آرائه.
- أعصابه متوترة.

ويجب على موظف البنك أن يأخذ من ناحيته الصبر والأناة في التعامل مع هذا العميل مع التأكيد على الإقناع عن طريق إبراز أدلة وبراهين حقيقية، ويجب أن يحذر الموظف من فقدان أعصابه لأن ذلك يكون بمثابة إنهاء للتعامل مع هذا العميل.

II- 4- العميل المتشكك:

ويتميز هذا العميل بما يلي :

- لا يأخذ أقوالك قضية مسلما بها
- غير لبق .
- لايثق بالموظف أو بالبنك.
- لا يصدق أقوالك بسهولة.
- يظن أن موظف البنك ينصب له شبكا في كل الكلمة وفي كل عرض.

ولذلك يحتاج هذا العميل منك أن تقدم له باستمرار دليلا على صدقك في شكل مستند أو ورقة أو قائمة أو تنفيذ وعد, يتطلب منك فوق ذلك أن تصادقه وتثبت له سلامة مقاصدك .

وفي كثير من الأحيان يلجأ البنك إلى تقديم ضمانات التسليم أو عدم تغيير السعر لضمان الحصول على ثقة هذا العميل (1).

II- 5 – العميل المتردد:

ويتميز هذا العميل بالخصائص التالية (2) :

- يحتاج أن تفكر له.
- يتخذ القرار بصعوبة.
- يفتقر إلى الثقة .
- يحتاج إلى قدر كبير من المعلومات.
- مرتاب .
- شديد القلق.
- خجول.

---

(1) طلعت أسعد عبد الحميد، **كيف تجتذب عميلا دائما.؟ :الجديد في البيع المتميز**: مرجع سبق ذكره، بتصرف, ص88

(2) ع. الرحمن توفيق،**منهج مهارات الخدمة المتميزة:العناية بالعميل**:مرجع سبق ذكره ، ص48

لذلك يحتاج هذا النوع من الزبائن إلى ما يلي[1] :

- إشعاره بالثقة .
- ايقاف أي ضغط عليه.(.حين يعلم موظف البنك أنه لا يتناسب مع امكا نياته في اتخاذ القرار).
- تقليل الخيارات والبدائل أمامه.
- اقتناص أي فرصة أو إشارة لتفضيله احدى الخدمات .
- الشرح المنطقي الواضح حسب قدرته على التعلم.
- يجب إظهار موظف البنك لقدر كبير من القناعة والتأكيد أثناء رده على هذا العميل .

II- 6- العميل المماطل المسوف:

يقابلك هذا النوع من الزبائن خاصة عند قيامك بتحصيل أموال البنك المستحقة لديه , ولكن المماطلة في إنهاء العملية البيعية لها وجه آخر, فقد يكون العميل بالفعل لا يستطيع اتخاذ قرار الشراء إما لنقص المعلومات, أو لتكوينه الشخصي , وقد يكون ممن يرغبون في اتخاذ قرارات فورية ويحتاج وقت أكثر للتفكير والدراسة ويحتاج هذا العميل إلى إبراز حوافز للتعامل الفوري [2].

II- 7- العميل العصبي وخشن المعاملة :

هذا النوع من الزبائن يعد كذلك من أصعب أنواع الزبائن لأنه يتميز بما يلي [3]:

- يغضب بسرعة.
- مندفع .
- متمسك بآرائه.
- متوتر الأعصاب .
- عدواني .
- متصلب الرأي .
- يريد أن يترك انطباعا بأهميته.
- لا يهتم بك أو بمؤسستك .
- يستخدم أسلوب التجريح .
- لديه غرور في نفسه .
- سريع رد الفعل .
- يتخذ قرارات متسرعة.
- الانتقال السريع من موضوع لآخر .

لكن هذا العميل رغم عصبيته وعدم ترتيبه لأفكاره فهو لا يقتني خدمة غير مناسبة لظروفه.

---

(1) ع . الرحمن توفيق،**منهج مهارات الخدمة المتميزة:العناية بالعميل**:مرجع سبق ذكره ، ص48

(2) طلعت أسعد عبد الحميد، **كيف تجتذب عميلا دائما.؟ :الجديد في البيع المتميز**: مرجع سبق ذكره ، ص89

(3) ع.الرحمن توفيق،**منهج مهارات الخدمة المتميزة:العناية بالعميل**:مرجع سبق ذكره ، ص47

وعليك مساعدته في العودة لهدوئه وذلك بانبساطك في الحديث, ومساعدته بعرض مجموعة المغريات البيعية المؤثرة في شرائه لنوع معين من الخدمات.

هذا العميل العصبي أما العميل خشن المعاملة فقد جعلته الظروف عديم الثقة بالناس , يناقشك بعنف , صوته عالي , على موظف البنك أن يضع نفسه محل هذا العميل فهدفك جذبه والاحتفاظ به وليس تهذيبه لذلك يحتاج هذا العميل إلى:

- الصبر والأناة .
- المحافظة على الهدوء لأن غضب موظف البنك ضياع لهذا العميل وعملاء آخرين .
- الإهتمام به والإصغاء إليه.
- أن يكن موظف البنك حازما معه لكن بأدب ولباقة .

II- 8 – العميل المندفع:

عند مقابلتك لاحد المسؤلين القادرين على اتخاذ القرار الشرائي لا تنسى أنه قد يكون متسرعا للغاية في الرفض أو القبول , أو يستخدم كل إمكانياته وقدراته وسلطانه في اتخاذ قرارات شرائية اندفاعية متسرعة , وهذا العميل تلقائي يتعامل بأسلوب رد الفعل ويحتاج من موظف البنك مايلي(1):

- أن لا يكون مثيرا للضجر .
- أن لايكون مهيجا للأعصاب بما يعرض من شروط وأسعار بل يكون منطقيا حتى يكون مقبولا .
- أن يجعل رد الفعل السريع في صالحه دوما , مؤكدا حرصه على اختصار المعلومات, وعدم إضاعة وقته الثمين .
- أن يكون سريعا في التوقع ليرى حينما يكون فكر عميله واضعا مستنداته وأوراقه وأدواته كبرهان معبرا عن ما يقوله .

II- 9- العميل المغرور:

يتميز هذا العميل بالخصائص الموالية (2) :

- معجب بنفسه ورأيه.
- متصلب الرأي
- يعتبرك منفذا لأوامره.
- يتجاهل مشاعرك تجاهه.
- يتوقع خدمة مميزة.
- يعتبر وجودك لخدمته الخاصة.

(1) طلعت أسعد عبد الحميد، **كيف تجتذب عميلا دائما؟ :الجديد في البيع المتميز**: مرجع سبق ذكره ، ص89

(2) ع . الرحمن توفيق،**منهج مهارات الخدمة المتميزة:العناية بالعميل**:مرجع سبق ذكره ، ص48

- يعتز برأيه.
- سريع الغضب.

ورغم هذه الصفات التي تجعل هذا العميل يظهر في كثير من الأحيان على أنه عميل متعجرف إلا أنه من أسهل أنواع العملاء الذين يصادفونك حيث يميل إلى الإطراء والاعتداد برأيه , ويناسبه تدخل المجاملة ويحتاج الى صبر ولباقة .

II- 10- العميل الصديق (الودود)[1]:

- مرح و حلو الحديث .
- سهل المقابلة.
- يتقبل نصيحة مقدم الخدمة.
- كثير الكلام.
- غير منظم .
- يشعر بالامان .
- يتجاذب الحديث في شتى الامور.
- يعتبر البنك كانه ملكا له .
- يتركك للأبد اذا كذبت عليه .
- يتوسم فيك أكثر من اللازم في اداء خدمة اضافية .

لكن رغم ما يظهره هذا العميل من سلاسة في التعامل, واسترخاء في الاعصاب , والود في اللقاء, الا أنه يحتاج منك مقابل ثقته في موظف البنك , إظهار الثقة فيه والوضوح في التعامل والمجاملة والصدق والسلاسة في التعامل .

II- 11- العميل المعوق[2] **:**

قد ترى في عميلك علة أو عاهة تجعل حركته أو طريقة حديثه معيبة لأمر خلقي, كأن يتلعثم في الكلام أو أصم أو فاقد احد الأطراف أو الحواس, ويضيف هذا العميل أعباء كبيرة على رجل البيع في نقل أفكاره من تمثيل وأكثر للغة التعبير ولكن علي الموظف ان يحذر المبالغة في التعبير لان ذلك يمكن ان يستثير العميل, ويجعله يسعى لإنهاء المقابلة دون نتيجة ليقوم بالتحليل دون مناقشة معك أو ضغط منك، وبالتالي فإن هذا العميل لا يحتاج إلى أسئلة تفصيلية يتحدث فيها الكثير لذا على الموظف أن يتحدث باختصار وسرعة ويحذر أن يتعامل على أساس الشفقة الإنسانية لأن ذلك يصعب مهمته مع العميل ويجعله يشعر بضعفه.

---

(1) ع . الرحمن توفيق،**التسويق والبيع .. الخدمة المتميزة:خدمة العملاء والاتصال الفعال** ،(الجيزة : مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2005) ص32

(2) طلعت أسعد عبد الحميد، **كيف تجتذب عميلا دائما..؟** مرجع سبق ذكره ، ص 90

II-12- العميل الطامع

هنــاك العديــد مــن العمـــلاء الــذين يقابلونــك ويــودون كــل شـــي مقابــل لا شـــيء، وينتهــزون الفــرص المناســبة للــضغط علـــى البنـــك . بنـــوع مـــن المـــساومة الطامعـــة , ولكـــن علـــى الموظـــف أن يعلـــم أن المساومة هي حق طبيعي للعميل.

II- 13 - العميل الكاذب :

يعتقـد بعـض العمـلاء أن خـدع البـائع عـن طريـق البيانـات المـضللة عـن أسـعار المنافـسين وشـروطهم والكميـات المطلوبـة مـستقبلا بمـا يغـري البـائع البيـع بـسعر أقـل، ويعتقـد هـؤلاء أنـه مـن الـسهل خـداع رجـل البيـع وذلـك لجنـي بعـض المكاسـب، ومعلومـات الموظـف المتجـددة تمثـل درعـا لتلـك الأكاذيـب فهـو يـدرك كـل شـيء بمـا فـي ذلـك التكلفـة وعناصـرها ورغـم ذلـك فـإن إشـعار العميـل بكذبتـه هـو خطـأ لا يغتفــر ومــا عليــك إلا أن تبــرز لــه بعــض الحقــائق دون أن تــصفه بالكــذب، فكــل الحقــائق المتعلقــة بالمنافسة وأسعارها أو التكلفة .طالبا منه الإثبات بطريقة لبقة وودية.

II.- 14 - العميل المتعجل:

يتميـز بأنـه غيـر صـبور، يحتـاج إلـى أداء كـل أعمالـه علـى التـو والحـين ودون تـأخير، وهـو عميـل سـريع الغـضب، يعتقـد فـي النـاس الكسل، ويمتـاز هـذا العميـل بعـدم حبـه للمـساومة، ودور الموظـف هـو إشـعار العميـل بـسرعته فـي الخدمـة. وتجهيـز البنـك بمـا يجعلـه لا يـشعر بـأي ضـجر أو سـأم، ويتـرك لـه شـيئا ينشغل به عنه إذا كان يخدم عميلا آخر.

II- 15- العميل العليم ببواطن الأمور:

يعتقـد بعـض العمـلاء أن مـا يتـوفر لديـه مـن معلومـات ومـا يتميـز بـه مـن موقـف فـي سـوق المـشترين, وهـي رابحـة للـسيطرة علـى البـائع , فهـو يظهـر فـي معلوماتـه بـشكل متعـالي ويحـاول أن يعطـي نـصائحه للبــائع مفتخــرا بقدرتــه علــى ذلــك ,وإذا مــا حــاول البــائع مناقــشته فهــو يــرفض ويهــدد بــاللجوء إلــى المــستويات الأعلــى , أو اللجــوء للمنافــسين ، وأيــضا فــان هــذا العميــل مــن العمــلاء يــسهل كــسبهم بــشيء مــن الــصبر والمثــابرة فــي العــرض , وقــد يكــون لديــه بعــض الحــق فــي صــحة معلوماتــه , وقــد تكــون المعلومــات غيــر ســليمة , وفــي الحــالتين فهــو يحتــاج إلــى إطــراء ومــديح لاهتمامــه ، ومعلوماتــه القيمــة ، وعليك بتقبل تعليقاته مع المثابرة في العرض , دون غضب, لإشباع رغباته في حب الظهور.

II-16- العميل المرأة:

على الموظف أن يتعامل مع المرأة وفق خصائصها الشرائية التالية (1):

- المرأة حادة الحس تجاه ما تراه من سلع وخدمات، وإحساسها بجودة المنتجات عالية.
- تعتمد السيدات عن التفاصيل الفنية، وتهتم بالمظهر بشكل كبير.
- تأخذ المرأة وقتا أكبر من الرجل للتفكير قبل اتخاذ قرار اقتناء الخدمات.
- رغبة المرأة في التميز في مجتمعها المحلي، وتقليد المشاهير والشخصيات.
- تحب المرأة أن تعامل معاملة الأميرات، وتفقد أعصابها بسرعة إذا انتقدت خياراتها.

---

(1) طلعت أسعد عبد الحميد، **كيف تجتذب عميلا دائما..؟ :** مرجع سبق ذكره ، ص 96

المبحث الثاني: جودة الخدمات البنكية وتقييم العملاء لها

المطلب الأول: جودة الخدمات البنكية ومختلف قواعدها

I- مفهوم الجودة :

يرجع مفهوم الجودة **QUALITY** إلى اللغة اللاتينية وبالضبط إلىا لكلمة **QUALITAS** التي تعني طبيعة الشخص أو الشيء وكانت في القديم تعني المتانة والدقة والإتقان لكن مع العصر الحديث, وظهور المؤسسات الكبرى وزيادة حدة المنافسة , اصبحت للمنافسة أبعادا جديدة ومتنوعة ويعد موضوع جودة الخدمات من المواضيع التي تصدرت اهتمامات الباحثين والأكاديميين والممارسين على حد سواء ,لذلك يختلف مفهوم الجودة من باحث أو كاتب لآخر ومن أهم تعاريف الجودة نجد :

تعريف 01 : "الجودة هي قدرة المنتج (السلعة اوالخدمة) على أداء وظائفه بشكل صحيح "[(1)]

تعريف02 : كما عرف جوران الجودة بانها "الملائمة للاستخدام "[(2)]

تعريف 03: أما ريتشارد داقومي فقد عرف الجودة بانها "الجودة المرتقبة من قبل المستهلك "[(3)]

تعريف 04 : في حين عرفها جوكونغ اوكتان بانها " الجودة المحققة كعامل يسبق القيمة المحققة " فقد يقتني المستهلك منتجا ما لاعتقاده بأنها ذات جودة عالية قبل استعمالها، وبهذا قد يكون الحكم على جودة المنتج قبل الحكم على القيمة التي يمكن أن تحققها له " [(4)]

تعريف05 : اما روش فيرى أن " الجودة هي صفة المنتج مثل حجمه , شكله أو تكوينه , وتحديدا هي الصفة التي تحدد قيمة المنتج في السوق والى أي مدى من الكفاءة سيؤدي ذلك المنتج الوظيفة والمهمة التي صمم من اجلها"[(5)].

تعريف 06:جودة الخدمات هي" قدرة منتج أو خدمة على اشباع طلب معبر عنه من مستعمل ومقبول من الموارد" [(6)]

تعريف 07 : اما جونسن فقد عرفها على انها " القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته فيحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم اليه "[(7)]

تعريف 08:" الجودة هي عبارة عن مجموعة من أوصاف المنتج التي تحدد مدى ملائمة المنتج لكي تقوم بتأدية الوظيفة منه كما يتوقعها المستهلك"

كما أضاف الدكتور بن عنتر التعاريف التالية لمجموعة من العلماء.

- (**اماند فيجنييوم) :**الرضا التام للعميل , 1956

---

(1) رضوان محمود العمر ،**مبادئ التسويق** (عمان : دار وائل لنشر، 2005) ص202

(2) فريد عبد الفتاح ، **تخطيط مراقبة الإنتاج:مدخل إدارة الجودة** (مصر: غ مبين الناشر،1996) ص457

(3) (4) عبد الرحمن بن عنتر،**إدارة الجودة الشاملة** (الجزائر: مطبوعة موجهة لطلبة الماجستير، 2006) ص 100

(5) فريد عبد الفتاح ، **المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية** (مصر: غ.م.م.ن ،1996) ص9

(6) M. BARRUET, **la fonction qualité dans l'entreprise** (paris : DUNOD ,1980) p 71

(7) فريد عبد الفتاح ، **المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية** :مرجع سابق ، ص 10

- (**فيل كروسي**) : المطابقة مع المتطلبات ,1979
- (**جوزيف جوران**) : دقة الاستخدام حسب ما يراه المستفيد ,1989
- (**ادوام ردمينج**) : دقة متوقعة تناسب السوق بتكلفة منخفضة ,1986

اما اذا اخذنا الجودة من وجهتي نظر الزبون والمؤسسة فيمكن القول:

الجودة من زاوية نظر الزبون :

هي عبارة عن القدرة على اشباع رغباته وتتكون من عدة عناصر ومواصفات تقنية مثل :

- الفعالية .
- الوفرة .
- التأمين .
- احترام مواعيد التسليم.
- الوثائق المستخدمة
- طول أو قصر الاجراءات.
- وفرة المعلومات حول المنتج والمؤسسة .
- شروط الدفع .

الجودة من زاوية نظر المؤسسة :

يمكن القول أن الجودة هي عبارة عن التجنيد الفعال لكافة امكانيات وموارد المؤسسة ولكافة مستخدميها من اجل تحسين :

- جودة المنتج .
- مهارات وامكانيات الموظفين بالمؤسسة .
- نظام معلوماتها خاصة فيما يتعلق بالعميل والمناقشة .

وكل هذا للوصول الى تحقيق افضل اشباع لرغبات الزبائن ومن ثم تحقيق رضاهم وولائهم , اما جودة الخدمات البنكية فتعرف بأنها " هي المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تتوفر في الخدمة البنكية والتي تمكن هذه الخدمة من تلبية حاجات معينة تحقق رضاء العملاء".

كمايمكن تعريفها على انها "مجموع مظاهر وخصائص الخدمة والتي تقوي من القدرة على خلق رضا معين وتلبية احتياجات معينة

II- التطور التاريخي للجودة :

إذا تتبعنا تطور مفهوم الجودة خلال القرن الماضي يمكن القول بانها مرت بعدة مراحل, وتتابع هذه المفاهيم عبر تطورها لم يحدث في صورة طفرات مفاجئة في الفكر الاداري لها ولكن حدث من خلال تطور طبيعي ومنطقي انعكاسا لسلسلة من المتغيرات العالمية .حيث يمكن حصر هذه المراحل فيما يلي[1]:

(1) عبد الرحمن بن عنتر،**إدارة الجودة الشاملة** : مرجع سبق ذكره ، ص ص 3- 8

1- مرحلة العصور القديمة : ترجع بدايات الاهتمام بالجودة إلى سبعة آلاف سنة , وذلك من خلال اهتمام المصريين القدامى بالنقوش الفرعونية ذات الدقة المتناهية ,وتؤكد عملية بناء المعابد المصرية القديمة وطريقة طلائها على وجود عمليات فحص ورقابة لانشطة البناء ,بهدف التأكد من مستوى جودة الأداء, ولذلك نجد الكثير من الخبراء والباحثين في هذا المجال يعتبرون أن الجودة تراث مصري تواجد الى أكثر من ثلاثة آلاف عام قبل الميلاد على ضفاف النيل خلال عصور الحضارة الفرعونية .

2-مرحلة الفحص :

يعتبر الفحص هو الترجمة العملية لمفهوم الجودة السائد في تلك الفترة بان الجودة هي المطابقة للمواصفات وعلى هذا كان الفحص هو النشاط الذي يتم فيه التاكد من المطابقة للمواصفات الموضوعة وكان التطور خلال تلك المرحلة هو القرار الخاص بتحديد متى يتم الفحص ؟ ماهو عدد الوحدات التي تخضع للفحص ؟ وذلك اعتمادا على اعتبارات التكلفة حيث يمكن أن يشمل الفحص جميع الوحدات المنتجة (100%) او عينات من هذه الوحدات تستند الى حسابات احصائية ويمكن القول أن عملية الفحص تنصب اساسا على مراقبة جودة المنتج الذي تم انتاجه بالفعل حتى لا يخرج المعيب منه الى المستهلك أي انه نشاط يحول دون وصول المعيب الى المستهلك ولكن لا يمنع حدوثه, وبالتالي تهدف عمليات الفحص الى فصل المنتجات المعيبة عن تلك الموافقة للمواصفات

3- مرحلة مراقبة الجودة :

تعرف مراقبة الجودة بأنها "هي مجمل الأساليب الفنية والأنشطة المستخدمة لتحقيق المستوى المطلوب من الجودة وكذلك منع وتصحيح الأخطاء". وكان للمنظمة الأمريكية للرقابة على الجودة دور هام بهدف تخفيض انتشار إدارة الجودة والتي من مهامها الأساسية تطوير الأساليب الإحصائية للرقابة بهدف تخفيض عدد وتكاليف الرقابة. لهذا فان نشاط ضبط الجودة يتضمن مهمتين رئيسيتين كما في الشكل التالي:

الشكل رقم: (17) مهام مراقبة الجودة

مهام فحص وتفتيش

- تفتيش على الخامات
- تفتيش على العمليات
- تفتيش على الآلات
- تفتيش على المعدات
- تفتيش على معدلت الصناعة
- التسجيل وحفظ السجلات

مهام وقاية ومنع

- دراسة قدرة العمليات
- تصميم خطط الفحص للعينات
- تصميم التجارب
- تحليل بيانات الفحص والتفتيش
- دراسة الاجراءات التصحيحية
- دراسة تكاليف الجودة

المصدر: عبد الرحمن بن عنتر،**إدارة الجودة الشاملة**:مرجع سبق ذكره ، ص 04

وبذلك يختلف مفهوم مراقبة الجودة عن مفهوم الفحص في ان الاخير ينصب أساسا على فحص المنتجات لاعطائها رتب واستبعاد المعيب من الخروج الى المستهلك بينما مراقبة الجودة تختص بصفة اساسية بمراقبة جودة المدخلات والعمليات التي سيتم استخدامها في الإنتاج بهدف منع أو تقليل نسب المعيب ومن مميزات مرحلة مراقبة الجودة ايضا أنها تتسم ببناء اساليب احصائية يمكن عن طريقها توفير كم كبير من المعلومات تستخدم في تطوير كثير من انشطة الشركة بالاضافة الى الجودة مثل:

- استخدام بيانات الجودة في تطوير العمليات وتطوير تصميم المنتج .
- استخدام البيانات الخاصة بطاقة العمليات في تحسين تكنولوجيا العمليات وتخطيطها.
- استخدام بيانات الجودة في ادارة المشتريات والتعاقدات مع الموردين .

بمعنى آخر استخدام بيانات مراقبة الجودة في اتخاذ كثير من القرارات الخاصة بالإنتاج والعمليات وعلى الرغم من ان مراقبة الجودة أكثر تقدما من الفحص, إلا أن التقدم التكنولوجي للمنتجات والمنافسة في الاسواق والتغير الدائم في متطلبات العملاء جعلها غير كافية لمواكبة تلك التغيرات.

4-مرحلة تأكيد الجودة :

أدى التطور السريع لبعض أنواع المعدات مثل الطائرات والقطارات السريعة وسفن الفضاء إلى الحاجة لمستوى عالي من الأمان لها في الاستخدام والتشغيل, وبذلك يصبح حل مشاكل الجودة بعد حدوثها غير مناسب على الإطلاق وهي فلسفة المراحل السابقة للجودة ولهذا ظهرت الحاجة الى منهج جديد يعتمد على البحث عن طريقة لمنع الأسباب التي وراء حدوث الانحرافات من جذورها وهو ما يعرف بتأكيد الجودة وتشمل عمليات تأكيد الجودة كافة القرارات والتصرفات المخططة الضرورية لضمان ثقة العملاء وتحقيق مستوى الجودة المطلوبة محليا وعالميا .كما يتطلب نظام تأكيد الجودة مايلي :

- وجود نظام قائم وفعال لمراقبة الجودة ,
- وجود نظام معلومات موثق بالشركة.
- توافر مواصفات محلية أو عالمية للالتزام به .
- وجود منهج مطبق لأسلوب أداء الاعمال الهندسية والادارية .
- وجود نظام هيكلي للشركة قائم وواضح ومحدد عليه المسؤوليات والسلطات .
- وجود نظام صيانة متقدم, ودعم الادارة العليا و التزامها ببرنامج تأكيد الجودة

لهذا فقد حدد الاتحاد الدولي للتوحيد القياسي تلك المتطلبات ووضعها في صورة عدد من البنود (من 16 الى 20 بندا) لها صفة العمومية وتشمل كافة أنشطة المؤسسة بما في ذلك المؤسسات الخدمية لتساعدها على تأكيد جودة منتجاتها .

5-مرحلة ادارة الجودة :

وتهدف ادارة الجودة الى تعظيم الموارد المالية ,المادية , البشرية وفقا للتحديات التي تواجهها المنظمة ، وكذا تخطيط تطور هذه الاخيرة مع تحديد اهداف واقعية ، وفق الحالة الداخلية للمنظمة بالمقارنة مع منافسيها ،ولقد شهد عام 1970 تحولا ملموسا في مجال ادارة الجودة ، وذلك بالانتقال من التركيز على الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة إلى اعتبار الجودة فلسفة إدارية شاملة ، وقد قام اليابانيون سنة 1981 بتطوير مواصفة جديدة لادارة الجودة الشاملة عرفت باسم "المعيار الصناعي " , حيث ساهمت في التفوق الواضح لجودة المنتجات اليابانية , وبتطور الفكر الخاص بإدارة الجودة تطور مفهوم ادارة الجودة الشاملة, والتي تعد من اهم المفاهيم المعاصرة للجودة التي تسعى المنظمات لتطبيقها.

6- مرحلة ادارة الجودة الشاملة

شهد العالم خلال العقدين الأخيرين تغيرات وتحولات هامة تمثلت في ظهور دول النمو الآسيوية وازدياد حدة المنافسة في الأسواق ثم ثورة المعلومات والاتصالات ومن ثم اتفاقية التجارة العالمية وما صاحبها من الالتزام بحرية التجارة بين الدول و التشدد في مطابقة المنتجات للمواصفات الموضوعة وبذلك أصبحت الجودة هي قضية العصر .و لم يعد ينظر إلى الجودة من تلك الزاوية الضيقة "المطابقة للمواصفات" ,بل اصبح ينظر إليها كجزء متداخل ومرتبط بجميع الأنشطة في المؤسسة, ويعتبر مدخل ادارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الادارة التي لاقت نجاحا كبيرا في تطوير ادارة المؤسسات عن طريق بناء ثقافة عميقة للجودة بمعناها الشامل داخل الافراد في المؤسسة بجميع مستوياتهم الادارية.

واول من طور" إدارة الجودة الشاملة " هو " فيجينييوم " ثم قام اليابانيون باستخدامها بشكل اوسع واصبحت تمثل أداة استراتيجية في مواجهة حدة المنافسة الحالية في الاسواق الدولية. حيث يؤدي تطبيق ادارة الجودة الشاملة الى تحقيق عدة نتائج للمنظمة اهمها زيادة رضا العميل , مشاركة الافراد في اتخاذ القرار, تطوير العمليات الانتاجية ، تخفيض التكاليف ورفع حصة السوق ، ولقد تميزت هذه المرحلة بالتغيرات التالية :

-اعطاء الجودة اهتماما خاصا من قبل الادارة العليا وادراجها ضمن التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

-ايجاد علاقة بين الجودة وتحقيق الارباح واستخدامها لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة .

- اعطاء الجودة تعريفا خاصا من وجهة نظر العملاء والاهتمام بالعميل واحتياجاته ، وتختلف النظرة اليابانية للجودة عن النظرة الأمريكية.

جدول رقم: (08) **النظرة الأمريكية والنظرة اليابانية للجودة**

النظرة الامريكية (التقليدية)	النظرة اليابانية (الحديثة)
1- تتحقق الجودة بمطابقة خصائص السلعة أو الخدمة للمواصفات الموضوعة مسبقا	1- تتحقق الجودة بمطابقة خصائص السلعة او الخدمة للمواصفات الموضوعة مسبقا
2-تتوقف الجودة على كل اقسام المنظمة	2- نتوقف الجودة على اقسام كل المنظمة
3-تهدف الجودة الوصول الى نسبة معيبة يتم تحديدها مسبقا	3-لا يتم قبول أي نسبة معيبة وهناك مطالبة بتحقيق النتاج الافضل ومن المرة الاولى
4- لديهم ما يسمى بافضل مستوى للجودة حيث يدفع العملاء مقابل تحسين الجودة بعد هذا المستوى	4- زيادة مستوى الجودة بشكل دائم لان ذلك يزيد الحصة السوقية للمنظمة ومن الطلب على سلعها
5- يتم تحديد اهداف الجودة مرة في السنة	5- تحسين الجودة في كل وقت
6- الرعاية على الجودة تتم بواسطة فحص المنتج النهائي	6-كل عامل انتاج مسؤول عن عمليةالفحص والرقابة
7- يتم فحص كميات كبيرة من المنتجات التامة الصنع واعتمادا عاى اسلوب العينات الاحصائية	7- يتم فحص كل قطعة بمجرد انتاجها
8-المسؤول عن عمليات الفحص هو قسم الرقابة على الجودة	8- قسم الرقابةعلى الجودة اما الفحص الفعلي فيتم من قبل العمال
9- هناك عمال مختصون بعملية النظافة ضمن اماكن الانتاج	9- عمال الانتاج انفسهم مسؤولون عن تنظيف مكان العمل الخاص بهم

المصدر: خضير كاظم حمودة, **إدارة الجودة الشاملة**(عمان: دار المسيرة للنشر,الطبعة الاولى 2001) ص 91

III- قواعد الجودة الحديثة والتقليدية:

بين د.عبد الرحمان توفيق القواعد القديمة والحديثة كمايلي(1) :

1- القواعد القديمة للجودة :

تتمثل القواعد القديمة للجودة فيما يلي:

- ادى ضعف المبالاة باخلاقيات العمل الى ضعف الجودة في الولايات المتحدة .
- بالرغم من كثرة الحديث عن الجودة إلا أنها ينظر إليها كأمر ثانوي لتحقيق الارباح

(1) عبد الرحمن توفيق, **منهج الجودة الشاملة:**تجارب الإبداع والجودة(الجيزة:مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004) ص ص 56- 57

- جودة أعلى تعني تكلفة أعلى .
- التركيز على مشكلات المنتج
- والعمل على تصحيحها .

-الافتراض بانه سوف تحدث اخطاء وبالتالي وضع نظم فحص وضوابط عديدة لتحديدها
- يتم تحديد الخطأ ومعالجته
- يتم اكتشاف الخطأ بواسطة المراقب .
- الموردون خصوم وبالتالي يشتبه في امرهم .
- الشراء من العروض الادنى سعرا .
- الجودة وظيفة من وظائف التصنيع .
-قسم الجودة هو المسؤول عن الجودة .
- العاملون هم المسؤولون عن اغلب مشكلات الجودة .
- على الادارة ادراك مشكلات الجودة وتفويض المسؤولية من اجل تحسين الوضع .
-الاحصاء وسيلة دخيلة على المختصين بالجودة .

III-2- القواعد الحديثة للجودة :

تتمثل القواعد الحديثة للجودة في مايلي :

-الاهتمام بادارة العامل بطريقة جيدة تجعله افضل من الاخرين
-تعد الجودة وسيلة اساسية لتحقيق ارباح اكثر .
- جودة اعلى تعني تكلفة اقل
- التركيز على حل مشكلات العمليات والعمل على منع تكرارها
-الافتراض بان الاخطاء لن تحدث ويتم التخطيط على هذا الاساس .
- القيام بالعمل الصحيح من اول مرة
-اكتشاف العيوب (*) اولا بأول .
-الموردون اعضاء موثوقون بهم ضمن فريق المنظمة.
- الشراء من اجل الجودة والخدمة والثقة والاعتمادية .
- الجودة مهمة كل فرد من التصميم الى الشحن .
- الوعي بالجودة مسؤولية عامل مشارك في العمل .
- النظام الاداري هو السبب في غالبية مشكلات الجودة (80%).
- تعتمد الادارة على العاملين في تحديد ومعالجة المشكلات .
- من المفضل ان يكون العامل على معرفة بالأسلوب الإحصائي لمراقبة الجودة .

(*) **العيب** حسب كوتلر : هي عندما لا تحضى المنتجات بحب ورضا الزبائن

المطلب الثاني : تسيير الجودة وأهمية إدارة الجودة الشاملة

I- أهمية إدارة الجودة الشاملة :

ينظر الى ادارة الجودة الشاملة على انها قاطرة عظيمة للتغيير الى الافضل, ومقياس اساسي للمفاضلة بين المؤسسات حيث اعتمدتها الكثير من المنظمات لاهميتها الاستراتيجية الفائقة ، مما زاد من فاعليتها ومن قدرتها على البقاء في سوق المؤسسة ومن العوامل التي ادت الى تصاعد أهمية إدارة الجودة الشاملة ما يلي[1] :

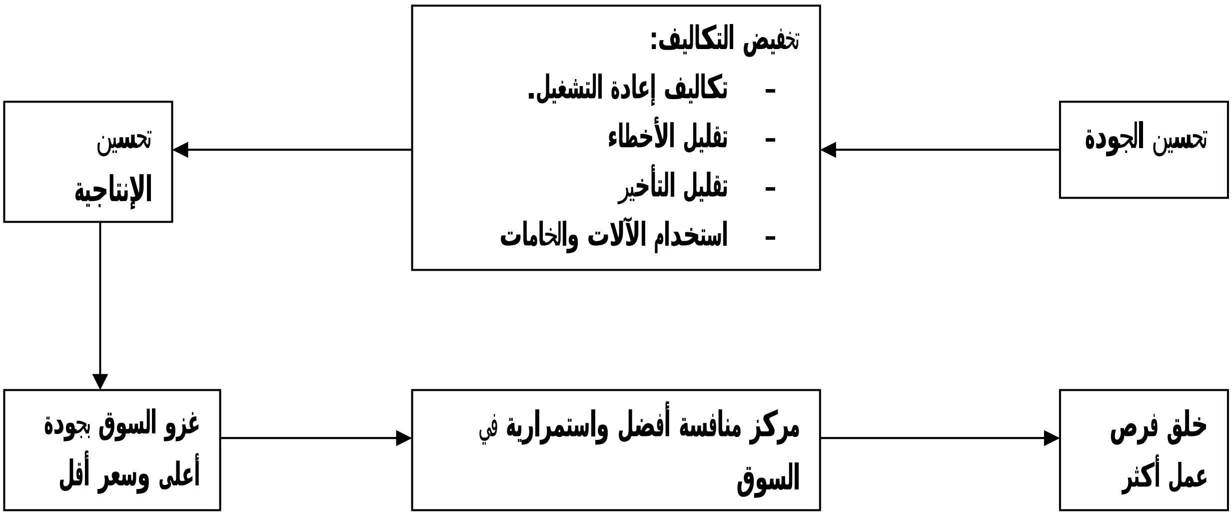
- زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، والتي ترتكز على تقديم أفضل المنتجات بأقل سعر ممكن
- انتقال التنافس من الصعيد المحلي إلى الصعيد العالمي، مما جعل الجودة الشاملة في سلم أولويات المؤسسة.
- ضرورة اللجوء إلى ابتكار أساليب وتقنيات ادارية جديدة لمواجهة التغيرات الحالية السريعة والمستمرة.

ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة يؤدي الى تحقيق عدة نجاحات تتجلى من خلالها اهمية هذه الاخيرة ومنها :

- تقليص شكاوى المستهلكين وتخفيض تكاليف الجودة مما يساهم في تحقيق رضا العميل .
- زيادة الإنتاجية والأرباح المحققة مما يؤدي الى رفع الحصة السوقية .
- تقليص حوادث ومشاكل العمل ،مما يساهم في رفع الكفاءة الادارية والانتاجية .
- تحقيق منافع ووفرات متعددة في تكاليف واجال العمليات الانتاجية، مما يرفع من مستوى جودة المنتجات.
- تحسين عملية الاتصال بين مختلف مستويات المؤسسة وضمان المشاركة الفعالة لجميع افرادها في تحسين الاداء.
- وتؤكد ادارة الجودة الشاملة على ان الاصغاء لرغبات العميل وتلبيتها هي السبيل الوحيد والاكثر دواما بالنسبة للمؤسسة ولتحقيق النجاح والريادة اذ تستمد اسسها من تحقيق اعلى درجات الرضا لدى العملاء بشكل مستمر ، وتعد المحافظة على العملاء الحاليين والحصول على آخرين جدد اكبر تحد تواجهه المؤسسة حاليا مما يتطلب تحقيق منتج ناجح في ظل السوق التنافسية الآنية ، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ويمكن توضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال الشكل في الصفحة الموالية

(1) عبد الرحمن بن عنتر, **ادارة الجودة الشاملة:** مرجع سبق ذكره ,ص ص 12, 13

الشكل رقم: (18) أهمية ادارة الجودة الشاملة



المصدر : علي السلمي ،**السياسات الادارية في عصر المعلومات** (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر،غير مبين سنة النشر) ص299

II- سياسة وتسيير الجودة :

يركز مسؤولو المؤسسات الخدمية على إيجاد سياسة رشيدة و تسيير فعال للحصول على رضا زبائنهم لان نشاطاتهم لا تهدف الى انتاج شيء مادي , بل انتاج خدمة تقدم مباشرة للزبون , لانه في هذه الحالة تعتبر المادة الأولية في انتاج الخدمة .

II-1- سياسة الجودة :

من الضروري تشكيل صورة للجودة تكون محددة ومعرفة بدقة داخل المؤسسة وخارجها هذه السياسة تتعلق على الخصوص بسلوك الجودة [1]:

أ- إزاء الموردين.

ب- إزاء الزبائن.

ج- داخل المؤسسة .

فوضع سياسة الجودة موضع التنفيذ يتطلب المشاركة الفعلية لكل الوظائف .

أ- السلوك إزاء الموردين:

وهو تحديد مستوى الجودة المطلوبة للحصول في النهاية على الجودة المفروضة من قبل الزبائن وتتعاون المؤسسة معهم (الموردين) على الخصوص للحصول على تنظيم "جودة ملائمة"

---

(1) عاشور مزريق ، أ.محمد غربي, **تسيير وضمان جودة المؤسسات الصناعية الجزائرية** (الشلف : مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ,العدد الثاني ،2005) ص,ص49-50

وإعطاء صورة واضحة وبخصوص متطلبات ميدان الجودة , والمعالم الكبيرة لهذه الصورة نجد:

- تحديد اوصاف الجودة وتقييمها بأنصاف
- مساعدة الموردين على بناء تنظيمهم الخاص بالجودة .

ب-السلوك ازاء الزبائن :

يتمحور حول النقاط التالية :

- إذا كانوا يعطون لزبائنهم صورة جودة عالية مقارنة بجودة المنافسين
- الحصول على هذه النتيجة أي الثقة بتكلفة معقولة .
- يجب أن تعطى للزبائن حرية الدخول في تنظيم الجودة .
- التعامل معهم في تحديد خصائص خدمتهم وخاصة ظروف الاستلام
- يجب أن يتأكد انه يتكلم بنفس اللغة التي يتكلمون بها ويفهمونها .
- يتأكد من أنهم يشيرون صراحة إلى جودتهم (جيدة , سيئة)، وتحديدها مقارنة مع المنافسين لمساعدتهم على توجيه جهودهم.
- يجب أن يضمنوا معهم اتصالات دائمة فيما يخص الجودة وتسهيل الحوار وتحديد المصالح التي تكون مكلفة بمخاطبتهم بدقة
- إظهار الصرامة المرغوب فيها عند تطبيق الإجراءات القانونية وهذا لا يستلزم مستوى جيد من الجودة فقط بل يتطلب توفير تنظيم خاص يسمح بإعطائهم ثقة حول الجودة الموافقة للحصول على السلعة.

ج-داخل المؤسسة:

وظيفة الجودة مرتبطة بالمديرية العامة وهي تنشط لتحقيق الجودة المطلوبة, وتتدخل في كل المراحل والمستويات كالدراسة, الإنتاج، التفتيش.

وما بعد البيع تعمل على:

- تقييم وتحديد مختلف التكاليف المدفوعة للحصول على الجودة المطلوبة

- تشارك وتتعاون مع باقي المصالح لإنتاج الجودة المشار إليها من قبل الأهداف الخاصة بهذا الميدان(التخصص) وإعلامهم بتصورات النتائج المحصل عليها . كل هذا يساهم في بروز تنظيمات جودة خارجية (خارج المؤسسة) إذ تشارك ايجابيا في أعمال التنظيمات الرسمية لترقية الجودة وهي تمثل جمعيات ومعاهد متخصصة في الجودة.

II- تسيير الجودة :

"وهو أن تضع المؤسسة تنظيما قادرا على الاستجابة لسياسة الجودة مع اقل تغيير ممكن في التنظيم الحالي, والتدقيق في القواعد التي تقودها إلى صرامة أكثر في تنفيذ مهام كل واحد"

(1) عاشور مزريق ، أ.محمد غربي, **تسيير وضمان جودة المؤسسات الصناعية الجزائرية:** مرجع سبق ذكره ، ص250

لضمان تسيير ناجح للجودة يتم التعريف بمكاتبها في المؤسسة على كل المستويات, كما تعني بذلك أيضا[1]:

- تطبيق سياسة الجودة المسطرة من قبل المديرية العامة.
- البحث عن العيوب وتحليلها.
- معرفة أسباب العجز.
- اقتراح أعمال الصيانة, والسهر على وضعها في مكانها المناسب.
- إبراز تطور الجودة وتحديد مستوياتها.

III- المبادىء الاساسية لادارة الجودة الشاملة :

لقد اثبتت نتائج التطبيق العملي لادارة الجودة الشاملة نجاحا كبيرا ليس في مجال الجودة فقط وانما في مجالات اخرى مثل خفض التكلفة وتحقيق الامان والسلامة, تحسين الانتاجية وبالتالي فان تطبيق ادارة الجودة الشاملة يقوم على عدة ركائز اساسية وهي[2]:

III-1- بناء الجودة داخل الافراد: ان بناء الجودة داخل الفرد هي اولى مبادىء ادارة الجودة الشاملة , وهذا يعني أن يبحث الفرد دائما عن الافضل وذلك بتوفيره الشروط التالية:

- مساعدة الافراد على اكتساب مهارة التطوير المستمر.
- تدريب الافراد على مهارة تحديد المشكلات والأخطاء الموجودة داخل أماكن عملهم سواء المتعلقة بالجودة أو بغيرها، المباشرة منها وغير المباشرة .
- تدريب الافراد على اساليب حل المشكلات بانفسهم .
- خلق عادة تنميط النتائج الجيدة التي تحققت لمنع تكرار الاخطاء .

وأول كل هذا ان تهتم الادارة العليا بنفسها بالجودة لنقل هذا الحماس الى جميع العاملين وبناء الجودة داخل الافراد لابد ان يسبقه بناء عادة احترام النظام حتى ينعكس هذا النظام على ادائهم كما ان الادارة بجميع مستوياتها مسؤولة عن تطوير مناخ العمل , بناء روح الفريق و التحفيز والتشجيع سواء الفردي او الجماعي , ويتملكه عن طريق التدريب الجيد والقيادة الناجحة.

III-2- الجودة الشاملة مسؤولية الجميع :

ان مدخل ادارة الجودة الشاملة يؤكد على ضرورة مشاركة الجميع في تحمل مسؤولية الجودة بدءا من المدير ووصولا الى العامل في البنك , لهذا فان العمل الذي يعمل فيه الجميع بروح الفريق والذي يشجع الافراد على اظهار افكارهم وابداعاتهم الفردية والجماعية لتحسين الجودة والانتاجية ,هو المناخ المناسب لادارة الجودة الشاملة.

---

(1) عاشور مزريق ، أ.محمد غربي, **تسيير وضمان جودة المؤسسات الصناعية الجزائرية** : مرجع سبق ذكره ، ص251

(2) عبد الرحمن بن عنتر، **إدارة الجودة الشاملة**: مرجع سبق ذكره ، ص ص 16- 22

III-3- توجه الجودة الشاملة لخدمة العميل :

أي شركة بجميع مستوياتها يجب ان تعلم حقيقة مؤكدة وهي ان نجاحها يتوقف على رضا العميل الذي يشتري انتاج أو خدمات هذه الشركة وعلى هذا فان ادارة الجودة الشاملة في توجيهها لخدمة العميل يجب عليها أن تركز جهودها على :

- ان يحدد بدقة من هو العميل
- ان يحدد بدقة متطلبات هذا العميل من خلال دراسات وابحاث السوق .

فاما بالنسبة للعميل فان نظرة ادارة الجودة الشاملة الى عملاء الشركة من منظور اوسع فليس المقصود بهم المستهلك لمنتجات الشركة أو العميل الداخلي ويعني بهم الادارات التنظيمية داخل الشركة والتي تعتمد في اداء انشطتها على خدمات وبيانات تقدمها لها إدارات اخرى فقط وانما امتد هذا المفهوم ليشمل الموردين و الجهات الإدارية والسكان المجاورين للشركة ومع انتشار هذا المفهوم يمكن تحقيق الجودة المطلوبة ليس في المنتج فقط ولكن في الأداء العام للشركة.

III-4- الجودة الشاملة والسيطرة الكاملة على التكلفة :

لا يعتمد رضا العميل فقط على جودة المنتج او الخدمة التي تقدمها له الشركة ولكن يعتمد أيضا على مدى توافر تلك الخدمة في الوقت المناسب وبالسعر المناسب وبالشكل الذي يلبي رغباته وتطلعاته لهذا يجب على ادارة الشركة ان تضع الاساليب الفنية والنظم التي تمكنها من انتاج المنتج بجودة عالية تحقق رغبة العميل كهدف يأتي في المقام الاول وليس الربح ثم بعد بلوغ هذا الهدف تتحرك الادارة نحو خفض التكلفة كمرحلة ثانية مع المساس بمستوى الجودة لهذا توجه الشركات الى ايجاد علاقة بين الجودة والتكاليف حيث ظهرت عدة حقائق:

- ان التكاليف كانت نتيجة لأخطاء في عملية التصنيع والعمليات المساعدة .
- إن تكاليف الجودة أكثر بكثير مما هو متوقع حيث تراوحت بين 20% الى 40% من ثمن البيع.
- ان معظم تكاليف الجودة كان يمكن تجنبها .
- لم تكن هناك مسؤولية واضحة للاجراءات المطلوبة لخفض التكلفة .

III-5- الجودة الشاملة والتطوير المستمر:

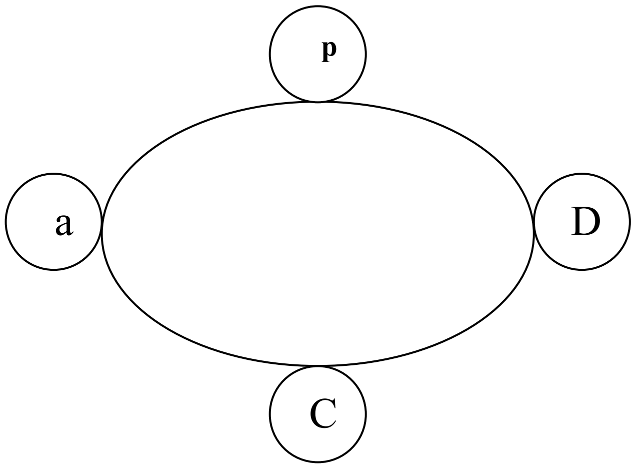
تعتبر إدارة الجودة الشاملة احد المداخل الحديثة في الادارة التي تعمل على :

- معرفة احتياجات وتوقعات العملاء .
- توفير تلك الاحتياجات بسعر م+ناسب وفي موعد مناسب
- العمل على التطوير المستمر للمنتجات او الخدمات التي تقدمها لمواكبة التغير المستمر في رغبات العملاء.

لهذا فأن احد مبادىء الجودة الشاملة هو التطوير المستمر ليس للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنشأة ولكن أيضا لجميع النواحي التكنولوجية والإدارية لها . ومن اشهر الرواد الذين اشتهروا بهذا المبدأ هو"إدوار ديمنج " وتعتبر عجلة د يمنج هي أساس التطوير المستمر في الجودة,حيث انها تربط بين التصميم والانتاج والمبيعات وابحاث السوق بهدف وصول المنتج الى المستهلك بالجودة التى ترضيه , وتتكون عجلة ديمنج من أربعة انشطة متتالية هي على الترتيب

1- التخطيط للجودة.
2- تنفيذ الخطة.
3- اختبار النتائج .
4- تصحيح الانحراف

الشكل رقم(19) **عجلة ديمـــــــــــينج**



المصدر: عبد الرحمن بن عنتر،**إدارة الجودة الشاملة**:مرجع سبق ذكره ، ص 21

حيث تعني الرموز التالية:

التحليل: c. check

العمل : a. action

التطوير: D.Develeppement

التخطيط: p. Piplam

والجدول التالي يوضح مفهوم هذه المراحل والجهة المسؤولة عنها والأنشطة التي تحتوي عليها

جدول رقم:(09) مفهوم مراحل عجلة " ديمنج " للجودة

المرحلة	الرمز	الجهة المسؤولة	النشاط
التخطيط, التصميم	p	الإدارة	تصميم المنتج أو وضع الخطة لتحسين وتطوير الأعمال الفنية والإدارية
الإنتاج, الأداء	d	العمال	تنفيذ الخطة أو تحقيق الإنتاج الذي تم التخطيط له
الفحص, البيع	c	الفحص للجودة أو المبيعات	البيع هو مؤشر لارضاء العميل عن الجودة التي تم التخطيط لها وهو يقابل الفحص أو التفتيش
الإجراء التصحيحي وأبحاث التسويق	a	الإدارة	في حالة شكوى العميل يتم اتخاذ اجراء تصحيحي في المنتج وهو يقابل تعديل الخطط في الإدارة

المصدر: عبد الرحمن بن عنتر، **إدارة الجودة الشاملة**:مرجع سبق ذكره، ص 22

<u>المطلب الثالث :</u> أبعاد جودة الخدمات البنكية و أساليب تحسينها.

I.- أساليب ومداخل تحسين جودة الخدمة البنكية : هناك عدة مداخل لتحسين جودة الخدمات المقدمة في مختلف البنوك أهمها (1) :

I-1- الاستخدام المستمر للدراسات والبحوث :

تحرص العديد من المؤسسات الخدمية على تطوير و تحسين مستوى جودة خدماتها إلا انها تفشل في تحقيق ذلك لأنها لا تملك فهما واضحا عما يتوقعه العميل منها , من هناك يأتي استخدام البحوث كوسيلة لتجميع المعلومات وتحقيق الفهم عن توقعات العملاء للخدمة وتقييماتهم للأداء العملي لها.

ومن هذا المنظور , فان مؤسسة الخدمة يجب ان تسعى جاهدة للبحث عن اجابات حاسمة للاسئلة الرئيسية الاتية:

- ما الذي يعتبره العملاء هاما في ملامح او خصائص الخدمة ؟
- -ماهو المستوى الذي يتوقعه العميل بالنسبة لهذه الملامح ؟
- كيف يتم ادراك وتقييم هذه الجوانب من الخدمة في الواقع العملي ؟

ان التعرف على دور الخدمة وأبعادها, والتعرف على توقعات العملاء وادراكاتهم للخدمة ومشكلات التعامل فيها , يمثل جوهر أي برنامج فعال لتحسين جودة الخدمة ,كذلك فان قرارات وضع معايير الخدمة للعاملين و تدريبهم وقياس ادائهم وتحفيزهم يتوقف على ناتج هذه الابحاث , وتساعد البحوث بصفة عامة في تحقيق الفوائد التالية لمنظمة الخدمة:

- التعرف على معايير جودة الخدمة

---

(1) عوض بدير الحداد ,**تسويق الخدمات المصرفية**(القاهرة : البيان للطباعة والنشر , 1999)ص ص 356-368

- مساعدة الإدارة في المفاضلة بين معايير الجودة.
- معرفة الأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة.
- تقييم الأداء الفعلي للخدمة قياسا على المنافسين.

I-2- العمل على استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات:

ان وضع معايير وبرامج لتحسين جودة الخدمة تعتبر غير ذات قيمة ما لم يتوافر لدى البنك قاعدة من الأفراد الذين يتمتعون بالاتجاه الايجابي والمقدرة على تحقيق تلك المعايير, وتشير نتائج الدراسات الى ان نحو ثلث مشكلات الجودة تنحصر في ضعف مهارات مقدمي الخدمة أو افتقادهم للرغبة في العمل وتدني نظرتهم للعميل , ويزيد من خطورة هذا الجانب انه من وجهة نظر العميل فان مقدم الخدمة هو البنك, ولذا فان إدارة البنك يجب إن تكون حريصة على انتقاء وتوظيف أفضل العناصر التي سوف تقوم بالعرض الفعلي لخدمات البنك .

I-3- الاهتمام ببرامج التسويق الداخلي:

ان مجرد الحصول على افضل العاملين قد لا يمكن البنك من تحقيق الاداء المتميز, ولكن يجب ان يتوافر لدى هؤلاء العاملين الرغبة والاتجاه الايجابي نحو تحسين جودة الخدمة.

والتسويق الداخلي هو مفهوم حديث بمقتضاه يتم النظر الى العاملين على انهم عملاء داخليين والى وظائفهم على انها منتجات داخلية , وان ادارة البنك يجب ان تبذل جهودا معينة لبيع تلك الوظائف للعاملين واقناعهم بها كشرط مسبق لتحقيق النجاح في تعاملاتهم مع العملاء الخارجيين ، يعني ذلك أن العاملين يجب النظر اليهم كسوق اول من وجهة نظر البنك , وان الهدف النهائي للتسويق الداخلي يتمثل في تحفيز مقدم الخدمة وزيادة ادراكاته باهمية العميل وتحقيق العناية به .

I-4- سرعة التصدي لمشكلات العملاء:

في دراسة أجريت عام 1988 عن درجة رضا عملاء بعض المنظمات الخدمية عن اسلوب تلك المنظمات في مواجهة المشكلات والتصدي لها والتعامل معها , جاءت النتائج كما يلي :

- تختلف نسبة رضا العملاء عن حل المشكلات باختلاف طبيعة نشاط المنظمة , فقد بلغت هذه النسبة 76% بالنسبة للاتصالات الهاتفية ، 46% بالنسبة لشركات التامين 35% بالنسبة للبنوك
- يؤثر أسلوب التعامل مع الشكوى على احتمالات إعادة الشراء , وبصفة عامة كلما زاد التعامل الفعال مع الشكوى كلما زاد رضا العميل والعكس صحيح .

I-5- تحسين التعامل مع شكاوى العملاء:

تعتبر الشكوى من أكثر إشكال التغذية المرتدة المباشرة من العملاء, ويمكن القول بان العميل الذي يشكو يعتبر صديقا، فذلك أفضل من ان يكتم شكواه ثم يتحول الى بنك آخر , او ان تؤثر اتجاهاته

السلبية نحو البنك على سلوك أصدقائه وزملائه ومعارفه عند تعاملاتهم مع البنك , وفيما يلي بعض النواحي الإرشادية تساعد إدارة البنك في التصدي لمشكلات الخدمة :

- تشجيع العميل على التقدم بالشكوى في حالة وجودها.
- تعريف العميل بأساليب وقنوات الاتصال في حالة وجود مشكلة.
- شرح ظروف وملابسات المشكلة وتقديم مبررات مقنعة للعميل.
- جعل قنوات الاتصال مع مراكز المسؤولين بالبنك مفتوحة بالنسبة للعملاء.
- إعلام العميل بالمدى الزمني الذي يمكن أن يستغرقه حل المشكلة.
- إخبار العميل بالتطورات اذا كان حل المشكلة يستغرق وقتا طويلا نسبيا .
- تقديم بدائل العميل في حالة صعوبة حل المشكلة.
- سرعة الاتصال بالعميل عند إيجاد الحل لمشكلته.
- إخبار العميل بالوسائل المستخدمة لمنع حدوث المشكلة مستقبلا.
- التعامل مع العميل كإنسان وليس كرقم حساب عند التصدي لمشكلاته.

I- 6 - تعليم العميل عن الخدمة:

يمكن للبنك تعزيز مصداقيته لدى العميل من خلال بذل جهود ملموسة لتعليمه وتطوير معرفته بالخدمات المقدمة ولاشك ان زيادة إلمام العميل بخدمات البنك يزيد من قدرته على اتخاذ قرار افضل , ومن ثم تحقيق درجات أعلى من الرضا عن هذه الخدمات , وتأخذ عملية التعلم عدة أشكال ابرزها :

- تعريف العميل بكيفية انجاز بعض الخدمات بنفسه .
- تعريف العميل متى يستخدم الخدمة .
- تعريف العميل كيف يستخدم الخدمة , مثال ذلك , وسائل تقليل التأخير في صفوف الانتظار للحصول على الخدمة .
- شرح مبررات اتباع البنك سياسات معينة قد لا تلقى قبولا لدى العميل, او تحظى برضاه.

I- 7- تنمية ثقافة تنظيمية تدعم الجودة :

يتطلب تحقيق التميز في الخدمة ان تصبح الجودة شعار يؤمن به جميع العاملين بالبنك ويسعون الى التطبيق العملي له , بمعنى ان تصبح الجودة قيمة تنظيمية يتولد عنها الإشباع والرضا بل والتحفيز لدى العاملين , ولإيجاد مثل هذه الثقافة فان الأمر يتطلب :

- وجود معايير متفق عليها للجودة.
- استقطاب أفراد مؤهلين لتحقيق تلك المعايير.

- تشجيع إداري للمقترحات والآراء بشأن تحسين الجودة وبصفة عامة, فانه يرتبط بالثقافة التنظيمية ضرورة توافر درجة عالية من الاعتمادية وخلو الممارسات من الأخطاء وتوليد الاتجاه نحو شعار" اداء الخدمة على الوجه الصحيح في أول مرة"

I- 8- وجود تعهد أو التزام إداري نحو الخدمة:

يرتبط تحقيق الفعالية والنجاح لبرامج جودة خدمة العملاء بضرورة إحداث تغيير جذري في ثقافة المنظمة ككل بدءا بالإدارة العليا وانتهاءا بالمستويات التنفيذية, ويتطلب ذلك توافر أنماط قيادية فعالة تتوافر لديها:

- رؤية واضحة لأهداف المنشأة.
- المقدرة على ايصال وتحقيق الفهم لتلك الأهداف.
- المقدرة في التصرفات والعمل.
- الإيمان بالتمييز والقدرة على تحقيقه .
- الحماس والولاء .

ولا شك ان القيادة الفعالة في جميع المستويات تمثل حجر الزاوية في تحقيق النجاح لبرامج جودة الخدمة.

II- مستويات وفجوة جودة الخدمة

II-1- مستويات جودة الخدمة البنكية:

ان تقديم الخدمة بالجودة التي يريدها العملاء وبشكل مستمر يعتبر هدف أساسي للبنك ويحقق له مزايا ايجابية كزيادة الرباح والنمو والاستمرارية في السوق والقدرة على المنافسة , وهناك امكانية لتمييز خمسة مستويات من الجودة وهي (1):

1- الجودة المتوقعة :

وتمثل توقعات العميل لمستوى جودة الخدمة, وتعتمد على احتياجات العميل وخبراته التجارية السابقة وثقافته واتصاله بالآخرين.

2- الجودة المدركة من قبل الادارة:

وتمثل مدى ادراك البنك لاحتياجات وتوقعات عملائه وتقديم الخدمة المصرفية بالمواصفات التي ادركها لتكون في المستوى الذي يرضي العميل .

3- الجودة المروجة :

وتعني المعلومات الخاصة بالخدمة وخصائصها وما يعهدالبنك بتقديمه والتي يتم نقلها الى العملاء من خلال المزيج الترويجي من اعلان وترويج شخصي ومطبوعات.

---

(1) تيسير العجارمة ، **التسويق المصرفي**(عمان : دار الحامد ، 2005) ص331

4-الخدمة الفعلية المقدمة للزبون :

وتعني اداء العاملين بالبنك للخدمة وتقديمها طبقا للمواصفات التي حددها البنك , وهي تتوقف بلا شك على مهارة العاملين وحسن تكوينهم وتدريبهم وقد تختلف الخدمة المقدمة وجودتها من بنك لاخر وفي نفس البنك من عامل لآخر , وقد تختلف بالنسبة للعامل الواحد حسب حالته ونفسيته ومدى ارهاقه في العمل .

5-الخدمة المدركة :

وهي تقدير العميل لاداء الخدمة الفعلية (الخدمة الفعلية المقدمة له) والتي تعتمد الى حد كبير على مدى توقع الزبون , اذن فجودة الخدمة المصرفية تعتبر مقياس للدرجة التي يرقى اليها مستوى الخدمة المقدمة للعملاء ليقابل توقعاتهم , وبالتالي فان تقديم خدمة ذات جودة متميزة يعني تطابق مستوى الجودة الفعلي مع توقعات العملاء لابعاد جودة الخدمة ومستوى الاداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر تلك الابعاد بالفعل في الخدمة المقدمة لهم.

وترى PAYNE ان جودة الخدمة لها مكونان اساسيان هما :

- **الجودة الفنية (التقنية) :** وهي مايتلقاه الزبون فعلا من الخدمة .
- **الجودة الوظيفية (المهنية):**وتشمل الطريقة والاسلوب الذي تقدم الخدمة من خلاله.

ولبيان ذلك فان البنك يتساءل عن كل حالة من الحالات التي تتعايش معه يوميا كالزبون الذي يغادر البنك

- هل تلقى الخدمة المطلوبة ؟
- كم امضى من الوقت ؟
- هل كان مقتنعا فعلا بكل ما جرى؟
- هل ادى الموظف واجبه تجاه الزبون في التعامل وغير ذلك من الأسئلة , وهذا يعني اساسا تقييم الجودة ؟

II-2- فجوة جودة الخدمة :

عند التحدث عن فجوة جودة الخدمة يجب التطرق الى مفهومين اساسين يتقابلان لتحديد الفجوة في جودة الخدمة وهذان المفهومان سيساهمان على نحو فاعل في تسويق الخدمة وهما:

1- توقعات الزبون: هي المعايير أو النقطة المرجعية للأداء الناتجة عن خبرات التعامل مع الخدمة والقابلة للمقارنة و التي إلى حد ما تصاغ في شروط ما يعتقد العميلان تكون في الخدمة أو سوف يحصل عليها.

2-ادراكات الزبون :

وهي النقطة التي يدرك بها الزبون الخدمة كما قدمت له , وحسب د. تيسير العجارمة فان أهم الفجوات هي [1] :

- فجوة توقعات الزبائن.- ادراكات الإدارة

---

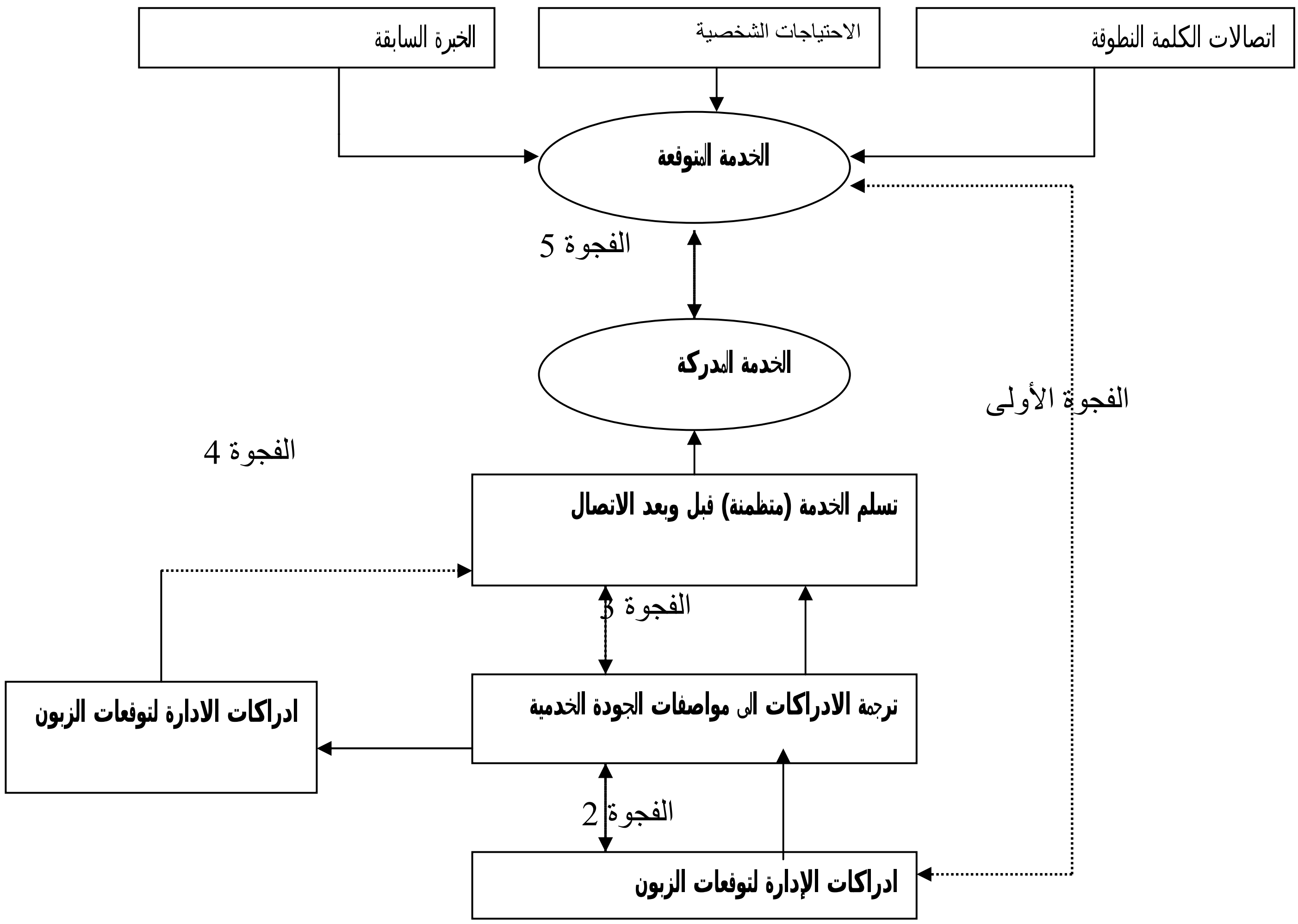
(1) تيسير العجارمة, **التسويق المصرفي** : مرجع سبق ذكره,ص344

- فجوة ادراكات الادارة – توقعات جودة الخدمة
- فجوة توقعات جودة الخدمة – تسليم الخدمة.
- فجوة تسليم الخدمة – الاتصالات الخارجية للمستهلكين
- فجوة الجودة المتوقعة – الخدمة المدركة

ويمكن للفجوة الخامسة في جودة الخدمة التي يراها الزبون بينما الفجوات من1الى 4 يقع اساسا في خدمة البنك لذلك فان الفجوات من 1الى4 تسهم في حدوث الفجوة الخامسة .

ان الفجوات لا تظهر اساسا الا بوجود طرفين وسطاء الى متناقضين أو متوافقين الى حد ما فان الفجوة تظهر مداها الواسع او المحدود , ومتى شعرت ادارة البنك بوجود مثل هذه الفجوات فان الامر يتطلب ما امكن من سد الفجوة(بمختلف الطرق) والشكل التالي يوضح (هذه الفجوات) كيفية تشكل هذه الفجوات.

الشكل رقم:(20) **نموذج فجوة جودة الخدمة**



المصدر: تيسير العجارمة ,**التسويق المصرفي** : مرجع سبق ذكره,ص346

III- **أبعاد جودة الخدمة:**

تعرضت بعض الكتابات في مجال تسويق الخدمات للمكونات او الأبعاد التي تشتمل عليها جودة الخدمة إلا انها لم تتفق فيما بينها حول ماهية تلك الابعاد او المكونات على وجه التحديد ,على سبيل المثال يرى بعض الكتاب انه توجد ثلاثة ابعاد لجودة الخدمة هي(1):

النواحي المادية- والتسهيلات – والافراد , بينما يرى البعض الآخر ان الجودة في مجال الخدمات تعكس ثلاثة ابعاد اساسية هي : الجودة المادية والتي تتعلق بالبيئة المحيطة بتقديم الخدمة -وجودة المنظمة , والتي تتعلق بصورة منظمة الخدمة والإنطباع العام عنها ,والجودة التفاعلية والتي تمثل ناتج عمليات التفاعل بين قوة العمل داخل البنك وبين العملاء,وفي تصنيف آخر لنفس الباحثين عن الجودة فقد تم التمييز بين جودة العمليات والتي يحكم عليها العملاء اثناء تقديم الخدمة ,وبين المخرجات والتي يحكم عليها العملاء بعد الاداء الفعلي للخدمة , ومن ناحية اخرى يميز اخرون بين ثلاثة ابعاد مختلفة للجودة هي الجودة الفنية ,والتي يمكن التعبير عنها بالسؤال :ما الذي يتم تقديمه ؟ والجودة الوظيفية والتي يمكن التعبير عنها بالسؤال :كيف تتم عملية تقديم الخدمة ؟ اما الجانب الثالث والاخير من ابعاد الجودة فيطلق عليها الصورة الذهنية للمنظمة (البنك) والذي يعكس انطباع العملاء عن البنك , والتي تتوقف بدورها على تقييم العملاء للجوانب الفنية والوظيفية للخدمة و الشكل رقم (21) يوضح هذه الابعاد

وقد قامت الدراسات المتلاحقة بتلخيص مختف الابعاد في خمسة أبعاد واطلق عليها نموذج جودة الخدمة وتشمل (1):

- النواحي المادية
- الإعتمادية
- الإستجابة
- الثقة والتوكيد
- التقمص والاعتناق

وقد ارتأى كوتلر بأن الأهمية النسبية لهذه الأبعاد هي على الترتيب كما يلي(2) :

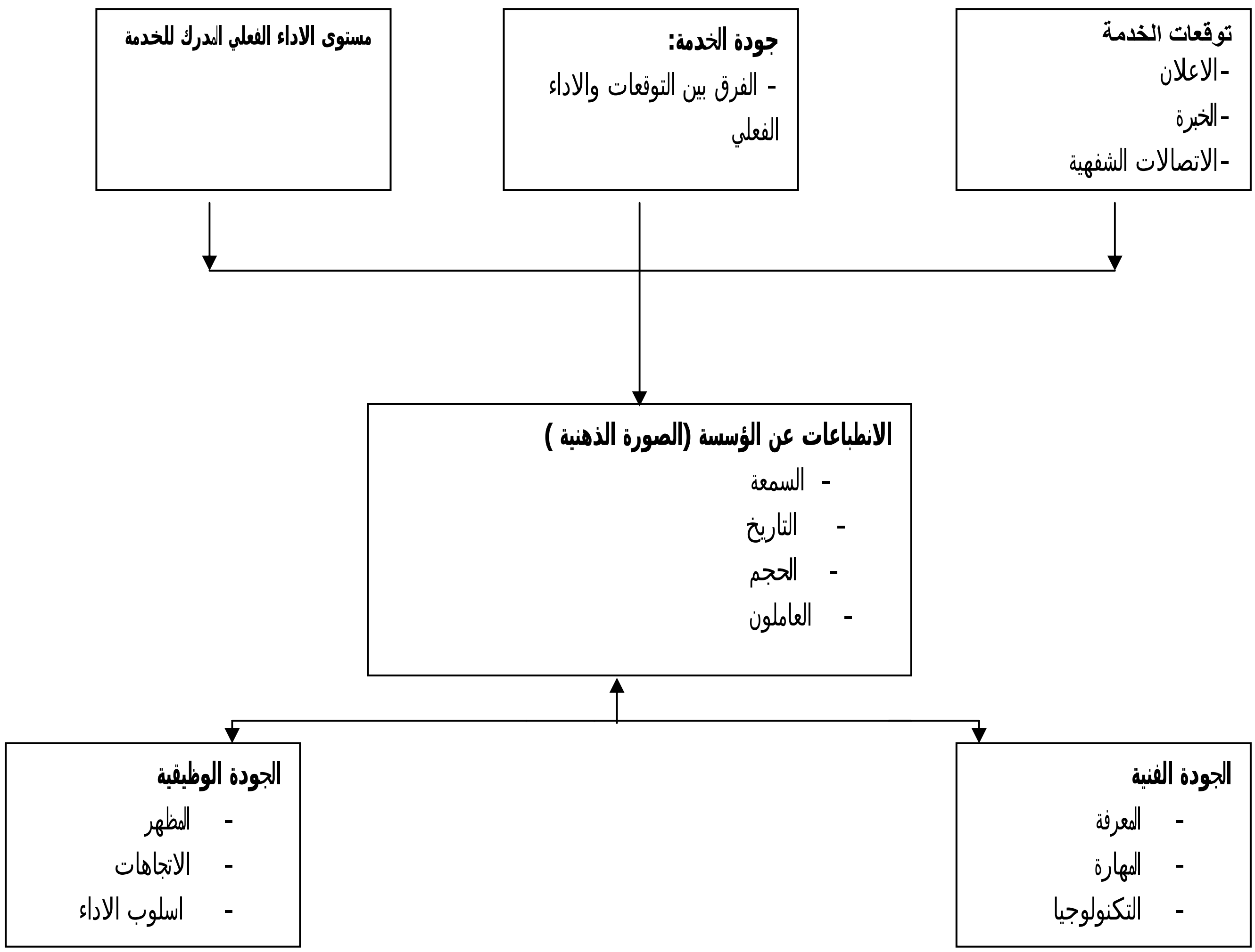
- 16% , 19% , 22% , 32% , 11%

والشكل رقم (22) يوضح أهمية هذه الأبعاد

(1) تيسير العجارمة, **التسويق المصرفي**: مرجع سبق ذكره, ص333

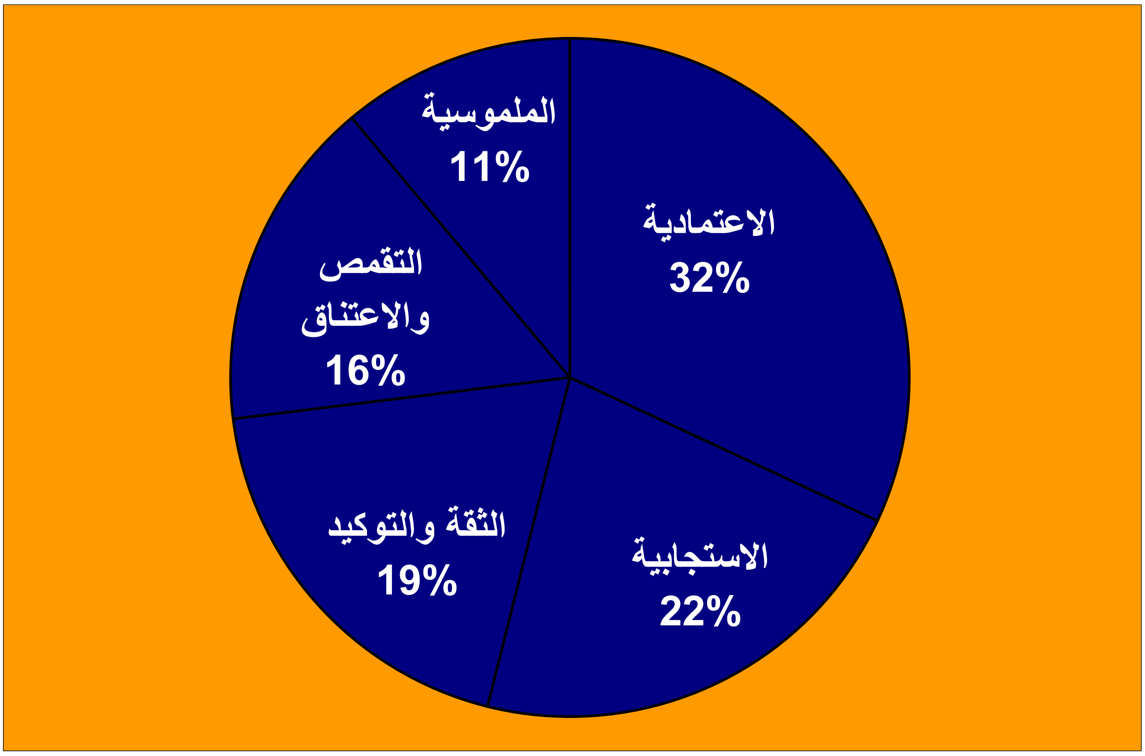
(2) عوض بدير الحداد ,**تسويق الخدمات المصرفية** ، مرجع سبق ذكره,ص346

الشكل رقم: (21)   ابعاد جودة الخدمة



المصدر : عوض بدير الحداد : مرجع سبق ذكره، ص343

الشكل رقم : (22) الوزن النسبي للأبعاد الخمسة



المصدر : من إعداد الطالب

وسنبين هذه الابعاد كل على حدى كما يلي:

1- الإعتمادية:

وتعني ثبات الأداء وإنجاز الخدمة بشكل سليم وأحسن من المرة الأولى ووفاء البنك لما تم وعد العميل به , وهذا يتضمن :

- دقة الحسابات والملفات وعدم حدوث الاخطاء
- تقديم الخدمة البنكية بشكل صحيح .
- تقديم الخدمة في المواعيد المحددة وفي الوقت المصمم لها
- ثبات مستوى اداء الخدمة .

2-الاستجابة (وجود الرغبة بالمساعدة):

وتشير الى رغبة واستعداد العاملين بالبنك في تقديم الخدمة ومساعدة الزبائن والرد على استفساراتهم والسرعة في اداء الخدمة, والاستجابة الفورية لطلب العميل .

3-الثقة والتوكيد: ويعكس ذلك خلو المعاملات مع البنك من الشك والخطورة , ويتضمن الامان المادي والمالي وسرية المعاملات .

4-التقمص والاعتناق :

إن الزبون يرغب بان يشعر بأنه مفهوم على نحو جيد مهم من قبل البنك الذي يحصل على الخدمة منه ، والأفراد في المصارف الصغيرة غالبا يعرفون الزبائن بأسمائهم ويبنون العلاقات التي تعكس المعرفة لمتطلبات وتفضيلات الزبون الشخصية, عندما يتنافس البنك الصغير مع البنوك الكبيرة فإن القدرة على التفاعل العاطفي ربما تعطي المصرف الصغير ميزة واضحة .

5 – الملموسية (المكونات المادية) :

وتشمل التسهيلات المادية المستخدمة في العمل بدءا بالمظهر الخارجي للبنك وتهيئته من الداخل والاجهزة والوسائل المستخدمة في اداء الخدمة .

أما الدكتور عبد الرحمن توفيق فيوضح ان هناك 10ابعاد للجودة كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم:(10)

الابعاد العشرة لجودة الخدمة

البعـــــــد	**امثلة عن معايير التقييم**
الماديات المحسوسة	- مظهر العاملين وهيئة الشركة المادية
الاعتمادية	- تماسك الاداء والاعتمادية
الاستجابية	-الرغبة والقدرة على تقديم خدمة عاجلة
الاتصال	- شرح الخدمة للعملاء بلغة يفهمونها
المصداقية	- النقد والاعتمادية عل العاملين المتصلين بالعملاء
الأمان	- سرية المعاملات
الكفاءة	- دراية ومهارة العاملين المتصلين بالعملاء
الترحيب والمجاملة	- روح الود والصداقة لدى العاملين المتصلين بالعملاء
فهم ومعرفة العملاء	- بذل مجهود لتحقيق طلبات معينة للعملاء
إمكانية الاتصال	سهولة الاتصال تلفونيا بالشركة

المصدر: عبد الرحمن توفيق, **منهج مهارات التسويق والبيع:كيف تجتذب عميلا دائما ؟**:(الجيزة :مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2003) ص64

المبحث الثالث : رضا العملاء وسبل تطوير القدرة التنافسية للبنوك

<u>المطلب الاول</u>: توقعات الزبون وادراكه للخدمة

I- مفهوم مستويات توقعات الزبون :

I-1- مفهوم توقعات الزبون[1] :

ان توقعات الزبون عن الخدمة هي بحد ذاتها معتقدات وافكار معينة يحملها الزبون لتكون بمثابة معايير أو مقاييس ثابتة يعود اليها ليقرر جودة أداء منتج معين .

وطبقا لنموذج الفجوات في جودة الخدمة ,فان تقييم العميل وتقديره لجودة الخدمة ياتي من مقارنة توقعات الخدمة مع الاداء الحقيقي والفعلي للخدمة المعينة . ولم يقتصر الامر على إدراك توقعات الزبون اذ تعد هذه ليست كافية حيث يفترض على البنك ان يتفوق في ادائه طمعا في الاحتفاظ بالزبون ,مما يتطلب من العاملين ادراك هذه الحقيقة من خلال ادائهم و افعالهم التي تقدم من خلالها الخدمات للزبائن على العموم ينظر الى التوقعات في مفهوم جودة الخدمة البنكية بكونها تنبؤات عملاء البنك والتي تنتج من تعاملهم مع هذا البنك .

وهناك من اشار الى انه تم الاتفاق بصورة عامة على ان التوقعات هي احتمالية يحددها ويعينها الزبون عن وقوع احداث قد تكون سلبية او ايجابية في بنك معين ولغرض التميز والتفوق على توقعات العملاء , يفترض في البنك ان يضع في الحسبان مايلي :

- أي نوع من التوقعات بالامكان التعامل معها و التفوق عليها .

-من هم العملاء وما التقسيمات المستهدفة .

- ما هو تاثير التفوق (في الاداء) في توقعات الزبون الحالية والمستقبلية .

I-2- **مستويات توقعات العميل** : يحمل الزبون او العميل انواعا مختلفة ومتعددة من التوقعات حول الخدمة التي قسمت من قبل بعض الكتاب الى الخدمة المطلوبة وهو المستوى الذي يامل الزبائن في ادراكه او مستوى الاداء الذي يرغبه من حيث ان الخدمة المطلوبة مزيج في المعتقدات التي يحملها الزبون حول ما يمكن ان يكون ويجب ان يكون , والخدمة الكافية التي تعني المستوى الذي سيقبل به الزبائن حيث يحمل في هذه الحالة مستوى اقل من التوقعات . ودلت الدراسات التي اهتمت بدور كل من الاداء والتوقعات والسعر في تحديد رضا العملاء عن الخدمات على ان توقعات الاداء لها تاثير معنوي على ادراك الاداء والرضا عندما يكون الاداء مناسبا مع السعر اذن هناك ثلاثة مستويات مختلفة لتوقعات الزبون وهي [2]:

1- **الخدمة المطلوبة:** وتعكس ما يريده الزبائن

2- **الخدمة الكافية:** وهو المستوى الذي يكون الزبائن على استعداد لتقبله (المعيار الذي تتحقق عنده حالة القبول عند الزبائن)

3- **الخدمة المتنبأ بها:** مستوى الخدمة الذي يعتقد الزبائن بأنه يمكن ان يحدث

---

(1) (2) تيسير العجارمة ,**التسويق المصرفي** : مرجع سبق ذكره,ص ص 354 ، ص355

II- محددات توقعات الزبون للخدمة :

يطرح كل من TEUTHAMLBE RRY, PARAUSURMAN عوامل عدة اومحددات في توقعات الزبون على الخدمة وهي [1]:

II-1- الاحتياجات الشخصية :

وهي الحالات او الظروف الاساسية الفيزيولوجية والسيكولوجية للزبون وهذه الاحتياجات هي العامل الذي يشكل الخدمة المطلوبة بالإضافة للعامل السابق , ويمكن تقسيم الاحتياجات الشخصية الى العديد من الفئات الثانوية الاخرى بما في ذلك الفئات المادية والاجتماعية والسيكولوجة فالزبون الذي تتسم احتياجاته بمستوى عال من الاعتمادية والاجتماعية على سبيل المثال , قد يحمل توقعات عالية المستوى كأن يتوقع ان يمتلك البنك الذي ينوي التعامل معه تكنولوجيا عالية , واثاث ذي ذوق رفيع ......الخ

II-2- وعود الخدمة الظاهرة :

هي جميع التصريحات التي يقدمها البنك بصورة شخصية او غير شخصية إلى الزبون عن الخدمة, وتأخذ هذه الوعود اشكالا مختلفة وصيغا متعددة منها الاعلان والمبيعات الشخصية، والعقود التجارية , والاتصالات التي تصدر عن الاقسام المختلفة وجميع هذه الوعود تؤثر بصورة مباشرة على الخدمة المطلوبة فضلا عن الخدمة التي يتنبا بها الزبون, ويرى الباحثون ان الاعلان يؤثر في الأسلوب الذي يستوعب فيه الزبون الدليل الموضوعي عن الجودة فكلما كان الدليل المتوفر عن الجودة عالي الغموض كان تأثير الإعلان أعمق مما يؤدي بالتالي إلى توقعات اعلى من قبل الزبون

II- 3- الوعود الضمنية :

وهي الوعود ذات العلاقة بالخدمة من غير الوعود الظاهرة ، وهذه الوعود تعطي الزبون فكرة عما ينبغي ان تكون علية الخدمة وما ستكون عليه فعليا وتشمل هذه الوعود الاسعار والجوانب المادية والملموسة الاخرى المرتبطة بالخدمة وغالبا ما يعتمد الزبائن على السعر والعناصر المادية الملموسة الأخرى في تقييم وتقدير الجودة , فمثلا يرى زبون يبحث عن خدمة معينة من البنوك تفاوتا في أسعار هذه الخدمات لذا فان هذا الزبون يصل الى حالة تكوين فكرة بان البنك الذي يتقاضى اسعارا اعلى لا بد انه يقدم خدمة ذات جودة عالية مقابل هذا السعر .

II- 4- اتصالات الكلمة المنطوقة:

يتمثل هذا الاتصال بالتصريحات والبيانات الشخصية واللاشخصية في بعض الاحيان والتي تقدمها اطراف اخرى غير البنك المعني لتنتقل الى الزبائن صورة عما ستكون عليه الخدمة فعليا .

ان اتصالات الكلمة المنطوقة عن مستوى اداء الخدمة لها وزنها الخاص كمصدر للمعلومات لانها تعد لاشائب فيها ولاغبار عليها .

---

(1) تيسير العجارمة ,**التسويق المصرفي** : مرجع سبق ذكره,ص ص 357-360

ان هذه الكلمة المنطوقة المباشرة تكون في غاية الاهمية في مجال الخدمات وذلك بسبب الصعوبة التي يواجهها الزبائن في تقييم الخدمات قبل عملية الشراء, ولانهم يمرون بتجربة الخدمة بصورة مباشرة ويندرج في هذا السياق (تقارير المستهلك , والاصدقاء, والعائلة مثلا) وهي من المصادر المهمة التي تؤثر في مستوى الخدمة المطلوبة ومستوى الخدمة التي يتنبأ بها الزبون .

II-5- الخبرة (التجربة السابقة) :

ان الحالات الماضية او السابقة التي تعرض فيها الزبون للخدمة تعد عاملا اخر يؤثر في صياغة وتكوين التوقعات والتنبآت والرغبات لدى الزبائن وان تجارب الزبائن التي ترتبط بالتنبؤ يمكن ان تشتمل على التجارب مع الخدمة الرئيسية التي يقدمها بنك معين و مع بنوك أخرى في ميدان الخدمة البنكية وقد قدم الباحثون في مجال رضا الزبون او عدم الرضا دليلا واضحا على استخدام المعايير القياسية من التجارب مع الاداء النموذجي لخدمة معينة (الخدمة المفضلة والتي تم شرائها مؤخرا) ومع متوسط الاداء لهذه الخدمة , ويعتقد الزبون بانه يمثل مجموعة من الخدمات الأخرى المماثلة.

II-6- الكثافة المؤقتة :

وكثافتها عادة لمدة قصيرة ومن العوامل التي تجعل الزبون اكثر ادراكا لاحتياجاته للخدمة الحالات الشخصية الطارئة التي تكون الخدمة فيها ملحة او موسمية .

II-7- ادراك بدائل الخدمة :

و قد تكون هذه الحالة محدودة في القطاع البنكي اذ ان البدائل في التعامل مع خارج القطاع البنكي تكون غير متاحة وغير عملية , الا ان البدائل على النطاق الجزئي تكون متاحة كانتقال الزبون من بنك الى آخر لعدم قناعته بالخدمة الكافية المقدمة من هذا البنك .

II-8- إدراك الزبون لدور الخدمة:

تخص هذه الناحية الادراك المتحقق لدى الزبون من اهمية تواجد الخدمة وعدم غيابها , فقد يقبل التعامل بمستويات متدنية مع بنك معين .ان غياب البنك من هذا المكان يترك الأثر الواضح على معاملات الزبون واشبه ما يكون ذاك بحالة إذعان لا خيار له.

II-9- الظروف المؤقتة :

تتم الحاجة الى هذه الخدمة في ظروف طارئة مثل الهزات التي تحصل لعملة محلية او ظروف اقتصادية طارئة مثل الحروب ...الخ

III –العوامل المؤثرة في ادراكات الزبون للخدمة:

هناك عدة عوامل رئيسية تؤثر في ادراكات الزبون للخدمة وهي :

III-1- خدمة المواجهة(اللحظات الحقيقية):

من وجهة نظر الزبون فان الانطباع المشرق للخدمة يحصل في مواجهة الخدمة عندما يتفاعل الزبون مع البنك, حيث يبدأ الزبون باستخدام خبرته السابقة من حيث الاستقبال وسرعة تقديم الخدمة والدقة ...الخ

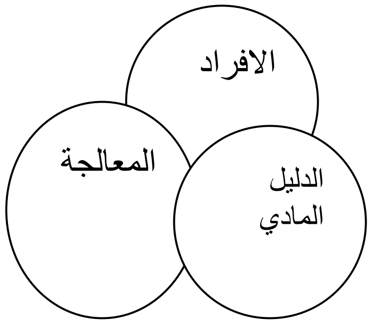
ومن خلال خدمة المواجهة فان خبرة الزبون في الشراء واستخدام جزء من المعدات هي بيع تفاعلي (تسليم، تجهيز، إعلان، مواعيد، تقديم...) , حيث يلاحظ إن بعض الأنشطة فيها خدمات مواجهة قليلة وأخرى كثيرة والأخطاء التي تقع في المستويات الأولى لسلسلة الخدمة خطيرة وحرجة بشكل واضح لان الفشل في نقطة واحدة يظهر ضغوط كبيرة في عدم رضا عن كل مستوى يلي هذا المستوى وهي خطرة بشكل خاص للزبون الذي يتعامل للمرة الأولى, حيث يخلق الانطباع الأول , وليس للزبون أي قاعدة للحكم على المؤسسة , وخاصة تلك الخدمات التي لا يتوفر على بدائل او منافسين

III-2- دليل أو ملامح الخدمة:

ويعد من العوامل الرئيسية المؤثرة في ادراكات الزبون للخدمة, وذلك كون الخدمة غير ملموسة، والزبون يبحث عن دليل او مظهر للخدمة في أي عملية تفاعل مع البنك والشكل رقم (23) يصور ثلاث فئات رئيسية لملامح الخدمة , تشكل خبرة للزبون , وهذه الفئات الثلاث تشكل مع بعضها مظهر(دليل) الخدمة المقدم وعناصرذات اهمية كبيرة في ادارة الجودة ,خدمة المواجهة وخلق رضا الزبون .

الشكل رقم: (23) دليل مظهر الخدمة (من وجهة نظر الزبون)

- عامل التماس .
- الزبون نفسه
- الزبائن الاخرين
- الاتصال المادي
- مظهر الخدمة
- الضمانات
- التكنولوجيا



- انسيابية الأنشطة ومرونتها
- خطوات المعالجة
- المرونة مقابل المعايير
- الإنسان مقابل التكنولوجيا

المصدر : تيسير العجارمة : مرجع سبق ذكره ,ص364

III-3- الصورة الذهنية:

إدراكات الزبون يمكن أن تتاثر بالتصور الذهني او السمعة للبنك وهنا تعرف صورة البنك كادراكات تعكس فكرة يحتفظ بها الزبون في ذاكرته وهذه الصورة قد تكون ثابتة جدا, مثل ساعات العمل أو سهولة الوصول أوقد تكون اقل ثباتا مثل الإثارة, الاعتمادية ,التقليد, البراعة, المزاح .

وهذه الافكار المرافقة يمكن ان تتعلق بخبرة الخدمة نفسها للبنك او مستخدم الخدمة, وهذه الصورة الذهنية تبنى في ذاكرة الزبون من خلال الاتصالات مثل الاعلان, والعلاقات العامة, والصورة الذهنية المادية, والكلمة المنطوقة.

III-4- السعر:

سعر الخدمة أيضا قد يكون له تأثير كبير في ادراكات الجودة والرضا, والقيمة, وذلك لان الخدمة غير ملموسة, وغالبا من الصعب الحكم عليها قبل الشراء, وكثيرا ما يعول على السعر كمؤشر بديل والذي سيؤثر في توقعات وادراكات الجودة فاذا كان السعر عاليا جدا, من المحتمل ان يتوقع جودة عالية , وهذه الادراكات الفعلية سوف تتاثر بالتوقعات, واذا كان السعر عاليا جدا ربما يكون بمثابة ملاحظةاو رسالة تطمينية للزبائن عن مستوى عالي للجودة

<u>المطلب الثاني</u> : ماهية رضا وولاء العميل

I- مفهوم رضا العميل

قبل التطرق إلى رضا المستهلك (العميل) نقوم بتعريف الرضا [(1)]:

تعريف HOWARD " الرضا هو الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافأة كافية مقابل التضحية بالنقود والمجهود "

تعريف PEFAFF"حيث عرف الرضا على انه الفرق بين المزيج المثالي والفعلي لمجموعة من الصفات أو الخصائص التي يحصل عليها الفرد "

تعريف ENGELEعرف الرضا على انه" المقارنة بين مختلف البدائل التي يمكن ان يحصل عليها وليس مرتبط فقط بالتوقع "

- أما رضا العميل فيكون عبارة عن دالة للأداء المدرك والتوقعات والرضا السابق عن هذا البنك
- كما يعرف رضا العميل على انه شعور العميل بالسعادة أو خيبة الأمل الناتجة عن مقارنة المنتج الذي أدرك أداءه بالعلاقة مع توقعاته كما يعرف على انه ناتج أساسي للنشاط التسويقي, يساعد على الربط بين عملية الشراء والاستهلاك مع إحساس ما بعد الشراء مثل تغيير الاتجاهات وإعادة الشراء والولاء للعلامة أو المنتج "
- وعلى العموم يمكن القول إن رضا العميل هو ناتج نهائي للتقييم الذي يجريه المستهلك لعملية تبادل معينة, وان عدم رضا العميل والسلوك التكميلي ما هي إلا نتائج لعملية اتخاذ قرار الشراء من قبل العميل, ويوصف الرضا وعدم الرضا بالشعور الطبيعي (الايجابي أو السلبي) الذي يحدث بعد الشراء وان شكوى الزبون ما هي إلا تعبير صريح عن حالة عدم الرضا والحكم بالرضا وعدم الرضا ناتج عن المقارنة بين توقعات الزبون بخصوص جودة الخدمة المشتراة واداء وجودة الخدمة الفعلية التي يقدمها الزبون بواسطة الأبعاد التالية (الاعتمادية, الاستجابة, الثقة والتوكيد , التقمص والاعتناق , الملموسية) فإذا كان عائد الخدمة التي تم الحصول عليها اقل من النتائج المتوقعة فان ذلك يعطي شعورا وثقة سلبيتين , في حين إذا كان الأثر ايجابيا وأكثر من النتائج المتوقعة فان ذلك يأخذ العكس ويعطي شعورا وثقة ايجابيين وبذلك يعد رضا الزبون من أكثر المعايير أهمية وخاصة عندما يكون

(1) عائشة مصطفى المناوي ، **سلوك المستهلك**(عين شمس : مكتبة عين شمس ،1998) ص ص 121- 123

توجه المؤسسة نحو الجودة , وهنا تحتاج المؤسسة إلى تحديد ما إذا كان الزبائن سعداء مع الخدمة التي يتلقونها أم لا وهناك مفهومان لرضا الزبون :

- المستند على تبادل تجاري
- المستند على تبادلات تراكمية.

ولقد تعرضنا أعلاه إلى المفهوم الأول أما المفهوم الثاني فيستند إلى إجمالي خبرة الشراء والحصول على خدمة عبر فترة زمنية معينة , وهذا يعد مؤشرا مهما لتقييم أداء دور الخدمة في كل من الحاضر والماضي والمستقبل , ويمكن لخبرة الزبون ان تحدد مستوى رضاه .وفي ذات الوقت فان رضا الزبون يعتمد على القيمة التي تمثل مركبا من السعر والجودة واستخدم cardman نفس المفهومين لرضا الزبون ورضا الزبون القائم على تبادل تجاري محدد ورضا الزبون القائم على تبادلات متراكمة حيث يتحقق الأول من عمليات التبادل التي ستحدد في ضوء مستوى التوقعات المستفيد السابق مع الناتج النهائي والمتحقق فعلا للخدمة الحالية .حيث إذا فاقت الخدمة الفعلية المتوقع منها سيكون العميل راضيا عن الخدمة وبعكس ذلك سيكون غير راض .أما الثاني فيقوم على إجمالي خبرة استخدام لدى الزبون عبر مدة زمنية ومن هنا يقدم هذا المفهوم مؤشرا لتقييم أداء مقدم الخدمة .وفي هذه الحالة على البنك أن يقر بوجود اختلاف بين الرضا التراكمي للمستفيد وجودة الخدمة المدركة للأسباب التالية :

- يحتاج المستفيد الى خبرة مع الخدمة لكي يحدد الخصائص حيث يمكن ادراك الجودة من غير جودة فعلية
- يعتمد رضا المستفيد على القيمة عندما تكون القيمة مركبة منا السعر والجودة.وعليه فان الرضا (وليس الجودة)هو الذي يعتمد على السعر
- ان الجودة ترتبط بالادراكات المالية في حين يستند الرضا إلى الخبرات السابقة وتلك المتوقعة في المستقبل

وهذا كله يعني ان الرضا يستند على مستوى الجودة المدركة من قبل الزبون ومدى إشباعها لرغباته وحاجاته التي يسعى لسدها وان درجة الإشباع ستحدد درجة الرضا.أي أن مستوى الرضا المحقق يتحدد من خلال مقارنته بمستوى التوقعات التي كان يحملها والعوامل التي أثرت بها مع الناتج الفعلي الذي حصل عليه لاستهلاكه للخدمة وبذلك فان تفوق الناتج الفعلي سيؤدي إلى مستوى رضا عالي عن الخدمة والعكس صحيح .

وربما لا يوجد مقياس لأداء الأعمال جذب الانتباه حاليا مثل, رضا الزبون سيل كبير من البحوث, وغدا مقياس رضا الزبون (العميل)مهما في المقارنات المرجعية في العديد من الصناعات واصبح امتلاك قاعدة رضا الزبون احد الأصول التسويقية المهمة ، كون هذا سيقود إلى زيادة الولاء وما يرافقه من عائد وتخفيض في التكاليف التسويقية .

ومن ثم تؤدي جودة الخدمات البنكية الى تخفيض وتحسين رضا العميل ومن ثم استقرار النمو على المدى الطويل وبالتالي تحقيق الولاء وتحسين القدرة التنافسية للبنك

إذن رضا الزبون وعدم رضاه وسلوك الشكوى هو أيضا مهم في عملية إصدار قرار الشراء للزبون , والرضا وعد م الرضا يصفان طبيعة الشعور الايجابي او السلبي والذي يمكن أن يحصل بعد الشراء , وشكوى العميل هي دليل على عدم الرضا , والحكم بالرضا وعدم الرضا ناتج عن المقارنة لتوقعات الزبون بخصوص شراء المنتج والاداء الفعلي للمنتج , واذا ما اعطت المشتريات اقل من المتوقع سينتج عدم رضا وشعور سلبي واذا ما كان المردود افضل فان التقييم سيكون ايجابيا .

ففي بيئة المستهلك التي يتلقى بها العميل خدمات متشابهة بشكل كبير , يوجد الكثير من الاختلافات في العلاقات مع مجاميع العملاء المختلفة والتقييم الشامل لها يحدد اتجاهاتها المستقبلية فالاتجاهات المستقبلية للزبائن ذوي العلاقات المتوسطة توجه بالرضى الكلي اما العلاقات العالية فتوجه من خلال الثقة والالتزام والرضا ومن ثم الولاء .

واذا عرفنا ان العوامل المؤثرة في تحديد الاسعار هي [1] :

1- قيمة المنتوج بالنسبة للمستهلك

- القيمة الاجمالية للمنتوج
- قيمة المنتوج
- قيمة الخدمة البعدية
- القيمة الشخصية
- قيمة الصورة

2- التكلفة الاجمالية :

- تكلفة النقود
- تكلفة الوقت
- تكلفة الفرصة الضائعة
- التكاليف
- المزيج التسويقي
- تدخل الدولة

كماهناك عوامل اخرى هي[2] :

- ظروف المنافسة في السوق
- درجة المخاطرة
- مرونة الطلب.

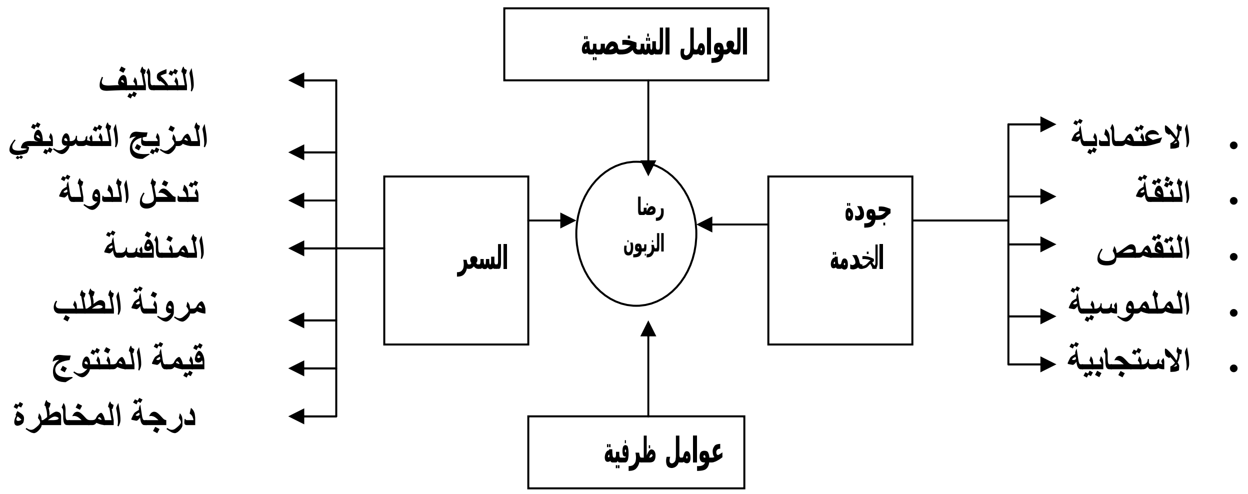
---

(1) زكي خليل المساعد،**التسويق في المفهوم الشامل**(عمان: مطابع الارز،1997) ص ص 280-**281**

(2) Ph. Kotler Dubois, **marketing management** 10EDITION (PARIS: PUBLI-UNION EDITIONS ,2001)P59

فتكون ادراكات العميل للجودة والرضا كما يلي :

الشكل رقم:(24) ادراكات العميل للجودة والرضا



المصدر: من إعداد الطالب

II- مفهوم الولاء وانواعه

II-1- مفهوم الولاء

من الأمور التي يسعى رجال التسويق لتحقيقها تلك التي ترتبط بعمليات ترتيب درجات ولاء معينة لدى العملاء حول ما يصنع ويقدم من سلع او خدمات او علامات.

وكما قلنا سابقا فان رضا العملاء عن الخدمات المقدمة من طرف البنك ووجود علاقة قوية بين الطرفين قد يترتب عنها ولاء العميل لهذا البنك لكن ما تجدر الإشارة إليه هنا أن الباحثين لم يتفقوا كليا على وضع تعريف واضح للولاء الذي ينشا للسلع أو الخدمات أو العلامات المطروحة والأسس التي يجب أن يبني عليها الولاء المطلوب فعلى سبيل المثال هناك من يرى أن الولاء هو درجة تكرارية الشراء اواقتناء السلعة أو الخدمة, ولكن المشكلة هي أن العميل قد يكرر اقتناء خدمة ا وشراء سلعة ما نتيجة, عدم وجود بدائل مقنعة وعديدة لديه, بالتالي فان الولاء الموجود قد لا يكون له أي أساس منطقي كبير لعدم توفر بدائل من السلعة أو الخدمة أو اعتبارات أخرى قد يكون أهمها مستوى القدرات الشرائية أو الائتمانية المتوفرة لهذا العميل أو ذاك وعلى العموم فان الولاء للمنتجات يعني وصول العميل إلى درجة من الرضا يصبح معها مبرمجا بشكل تام لشراء اواقتناء منتج معين بذاته عند الإحساس بالحاجة حيث يسيطر البائع على كل الأمور ,ويكون الولاء لعلامة معينة من السيارات او المأكولات أو بنك معين حيث تؤدي الجهود التسويقية إلى خلق علاقة دائمة بين البنك والعميل, وقد أثبتت الدراسات بان العميل يدفع أكثر في منتجات الولاء.

II-2- أسباب انخفاض الولاء للمنتجات:

يتجه الاهتمام الآن إلى تحديد الأسباب التي تؤدي إلى انخفاض الولاء لمنتوج ما من قبل العميل وتحوله لشراء منتجات أخرى ولعل أهم الأسباب وراء انخفاض الولاء للمنتجات يكمن في الضغوط الاقتصادية والاجتماعية الهائلة التي تحيط بالأفراد.

وبشكل عام يمكن تحديد الأسباب التي تؤدي إلى انخفاض درجة الولاء على النحو التالي:

- الملل من المنتجات نتيجة تكرارية اقتنائها لمدة طويلة ووجود منتجات جديدة أو تقديم البنوك الأخرى لمنتجاتها بشكل أفضل.
- عدم الشعور بالإشباع من استخدام المنتجات الحالية، الأمر الذي يدفع العملاء الحاليين لاقتناء المنتجات التي تشبع الحاجة المنشود إشباعها.
- الاهتمام بسعر المنتجات على حساب الولاء لها وذلك على خلفية الضغوط الاقتصادية التي تعمل على إحداث التغييرات اللازمة لدى المستهلك.
- ارتفاع نسبة الإعلانات من قبل المنافسة والتي قد توضع بشكل يؤثر على ولاء العملاء للبنك أو منتجاته .

II-3- أنواع الولاء

توجد أنواع عديدة للولاء نذكر منها (1) :

1- **الولاء العاطفي:**

وتسعى البنوك الى ذلك بخلق السمعة الطيبة، وتحسين الصورة الذهنية من خلال مراجعة مستمرة لما يقال عن البنك في السوق .

2- **الولاء للاسم :** وهو الولاء الى اسم معين بذاته يحمل قدرا من الاحترام لدى العملاء، ويصبح جزءا منهم، ومن شأن هذا الولاء ان يحمي منتجاتك من الهجوم القوي للمنافسة.

3- **الولاء للصفات الحاكمة :**وتعني ارتباط ولاء المستهلك بالقيمة المدركة لعدد من الصفات الحاكمة في السلع المعروضة مثل ولاء العميل لقرض معين لسهولة الإجراءات وبالتالي فإن الضغط على قيام العملاء بالتجربة هو السبيل الوحيد للحصول على الولاء المستقبلي.

4- **ولاء الارتباط :**وهو الولاء الناجم من إحساس العميل بان الاستمرار في اقتناء المنتجات يعطيه مزايا اضافية لا يحصل عليها باقتناء اصناف متعددة.

5- **الولا ء الناتج عن ارتفاع تكلفة التغيير :** حيث يظل المستهلك على ولائه للمنتجات طالما ان تكلفة وجهة الانتقال الى منتج آخر لا تتناسب مع العائد.

6- **الولاء بالتعامل الطويل المألوف :** وهو الولاء الناتج عن ترسب اسم ومكونات منتج معين لمدة طويلة نتيجة التعود على الاستخدام

7- **الولاء المرتبط بالراحة :** وهو الولاء المبني على تيسير البنك عملية الاقتناء وما توفره من راحة للعملاء.

---

(1)R.dickson, **marketing management** (now York: the Dryden press, 1994) p p100-102

المطلب الثالث : جودة الخدما ت البنكية ومتطلبات تطوير القدرة التنافسية في البنوك الجزائرية

I- مفهوم وأنواع القدرة التنافسية ومعاييرها

I-1- مفهوم القدرة التنافسية: إن أهم ما يميز النشاطات الاقتصادية في الوقت الحاضر وقوعها تحت هاجس التنافس على الصعيد العالمي فالحواجز التقليديةلإنسياب التجارة آخذة بالتلاشي وكذلك ظهور منافسين على درجة من المهارة والقوة, ويعتبر مستوى المؤسسة (إنتاجية أو خدمية كالبنك) أفضل مستوى لتطبيق مفهوم القدرة التنافسية لان المؤسسات هي التي تتنافس في الأسواق وليس الدول أو الصناعات, لكن هذا لايعني انه لا توجد قدرة تنافسية للدول, بحيث يرى بورتر أن القدرة التنافسية للدولة مفهوم متعدد الجوانب فقد تؤخذ على أنها ظاهرة كلية (تتأثر) داخل الاقتصاد وتتأثر بالمؤشرات التالية:

- أسعار الصرف
- أسعار الفائدة
- عجز الموازنة العامة للدولة
- ملكية الموارد الطبيعية بوفرة
- تكلفة العمل (هي دالة عكسية لها)
- ممارسات الإدارة
- القدرة على خلق الوظائف.......إلى غير ذلك

ويؤكد أن المفهوم الشامل للتنافسية على المستوى الكلي هو إنتاجية الدولة ورفع المستوى المعيشي والوصول إلى مستوى إنتاج مرتفع وزيادته عبر الزمن, وقدرة المؤسسات داخل هذه الدولة ورفع مستوى دخل الفرد (1)

أما القدرة التنافسية على مستوى قطاع معين من قطاعات الاقتصاد فتعني قدرة مؤسسات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق دون اعتماد على الدعم والحماية من الدولة, أما القدرة التنافسية على مستوى البنك فتعني تزويد العميل أو الزبون بمنتجات بنكية أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق المالي وتقاس القدرة التنافسية للبنك من خلال معدلات نموه وقدرته على تحقيق حصة اكبر في السوق وقبل ذلك قدرته على إرضاء هذا العميل والاحتفاظ به .

وترى منى طعيمة أن القدرة التنافسية لأي منشاة تعتمد على أربعة معايير هي (2):

- الربحية - التميز
- التفوق - المساهمة في النمو المتواصل

---

(1)M.PORTER,**THE COMPETITIVE ADVANTEG OF NAITION** (NEW YORK: THE MACMILLSN PRESS,1990)P3

(2} منى طعيمة، **مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها**(القاهرة: مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية ،2002}ص 08

I-2- أنواع القدرة التنافسية:

للقدرة التنافسية حسب ما يرى عماد صفر شقين أساسين الأول مفهوم قدرة التميز عن المنافسين في الجودة أو السعر أو توقيت التسليم أو خدمات ما قبل وما بعد البيع وكذا على التغير السريع والقدرة على الابتكار أما الشق الثاني فهو القدرة على تهيئة وزيادة رضا العملاء وتحقيق ولائهم ولاشك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول ومن أنواع القدرة التنافسية نجد (1):

1- **التنافس بالوقت:**

حيث سيتبارى المنافسون في اختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم المنتج وتسليم المنتجات في التوقيت المتفق عليه ليس ذلك فقط بل في التوقيتات التي يحددها العملاء

2- التنافس بالجودة:

حيث تتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج (خدمة أو سلعة) تشبع حاجات و توقعات العميل وحتى تلك التي لم يفصح عنها لذلك يقدم المتبارون عقولهم في عديد من الشركات المتميزة لتخيل ما يمكن أن يحلم أو يفكر به العميل الذي درسوه جيدا وما يمكن أن يجعله أكثر رضا في استخدام السلعة أو إفادته من الخدمة وتعد الجودة بلا شك سلاحا تنافسيا ولن يمانع عملاء كثيرون في أن يدفعوا أكثر ليتلقو منتجات ارفع جودة وأكثر انسجاما مع توقعاتهم.

3- **التنافس بالتكلفة (2):**

تلعب التكلفة دورا هاما كسلاح تنافسي فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف حتى إن كثيرا من الشركات المتميزة تنافسيا تستهدف أن تكون القائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافساتها في نفس الصناعة أو النشاط, إن الاجتهاد في خفض عناصر التكاليف بشكل عام يعد مطلبا أساسيا لتعزيز القدرة التنافسية وهو ما يتطلب تصميم معايير إنفاق عملية موضوعية لكل عنصر من عناصر التكلفة وتطويرها بما يتناسب والتغيير في تكنولوجيا العمليات ومستويات التكلفة لدى المنافسين.

4- **من خلال التميز :**

- تكنولوجيا متميزة
- خصائص مميزة للمنتج.
- التميز في خدمات ما بعد البيع.
- طرق مميزة في التوزيع.

5- **من خلال التركيز :** على

- المنتجات.
- العملاء.
- الأسواق .
- التكنولوجيا.

---

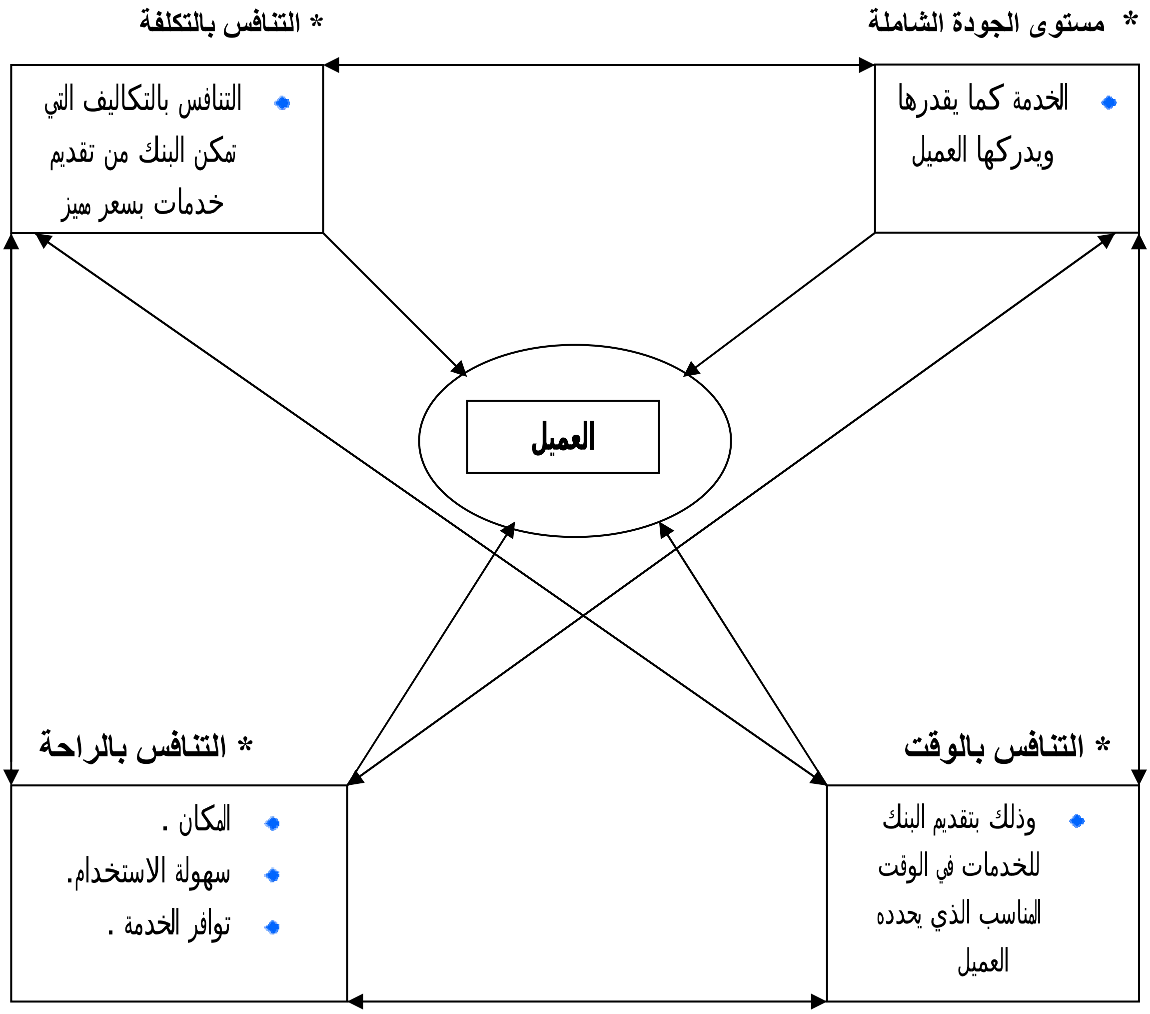
(1) عماد صفر سالمان ، **الاتجاهات الحديثة للتسويق** (الإسكندرية : منشأة المعارف ، 2005) ص ص 117- 120

(2) أحمد سيد مصطفى ، **قدرة الإدارة العربية على تنمية القدرة التنافسية العربية كيف؟** (القاهرة : مجلة آفاق اقتصادية ،المجلد22، العدد75 ، 2001) ص22

- وعلى العموم فإنه يتم تحقيق رضا العملاء وولائهم ومن ثم زيادة القدرة التنافسية للبنوك من خلال أربع محاور رئيسية وهي .
- التنافس بالوقت.(وذلك بتقديم المنتجات البنكية للعملاء في الوقت المناسب الذي يرضي العميل)
- التنافس بالراحة

وذلك كما هو مبين في الشكل التالي :

الشكل رقم (25) المحاور الرئيسية للمنافسة البنكية



المصدر: من إعداد الطالب

II- متطلبات تنافس البنك ضمن مدخل الجودة الشاملة وتطوير القدرة التنافسية:

II- 1- متطلبات التنافس لجودة الخدمات البنكية ضمن مدخل الجودة الشاملة:

في ظل ظروف الاقتصاد العالمي الجديد وتلاشي الحواجز التقليدية وتقلص الدعم الحكومي للمؤسسات، وفي ظل تزايد حدة وشراسة المنافسة وتزايد وتنوع رغبات العملاء وحاجاتهم, أصبح من الضروري على البنك خلق قدرة تنافسية تمكنه من التميز والتفوق على منافسيه, ويعتبر التنافس بمدخل الجودة الشاملة من أهم أسس بناء القدرة التنافسية للبنك لكن ذلك يتطلب مجموعة من المنطلقات التي يجب البنك العمل على أساسها وقد حددها الدكتور علي السلمي كمايلي [(1)]

- قبول التغيير باعتباره حقيقة والتعامل مع المتغيرات بدلا من تجاهلها أو محاولة تجنبها
- الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالبنك واستحداث أساليب للتعامل مع مكوناته والتأثير فيه
- الاعتراف بالسوق والياته باعتباره الأساس في نجاح البنك أو فشله وقبول أحكامه باعتباره الفيصل في تقييم أدائه.
- استيعاب التكنولوجيا الجديدة والمتجددة كعنصر حاكم لتفكير إدارة البنك واختياراتها.
- الاستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات وإعادة رسم وتصميم التنظيمات والأساليب للبنك
- قبول المنافسة كواقع ضروري والسعي وراء تحقيق السبق على المنافسين من خلال التطوير والابتكار.
- إدراك أهمية الاستثمار الامثل لكل الطاقات وحشدها لتحقيق التميز المستند إلى كامل قدرات البنك
- إدراك أهمية الوقت كمورد رئيسي للبنك يعتمد عليه في خلق المنافع.

II- 2- استراتيجيات تنمية وتطوير القدرات التنافسية :

وذلك يتم من خلال اتباع الاستراتيجيات الثلاث التالية[(2)] :

1- تبني نظام ادارة الجودة الشاملة من خلال :

- تكوين وتصميم وصياغة رؤية خاصة بالشركة لتنمية قدرتها التنافسية.
- تدعيم العاملين بالاستقلال والحرية فيما يخص إنجاز الأنشطة والكفاءة .
- توفير الاطر المرجعية للتحسين والتطوير المستمر .

2- القدرة على التحول أو التطور من خلال التأقلم والتكيف: وهذه المرحلة تتطلب ثلاثة دعائم وهي :

- تعلم الافراد الثقة بانفسهم .
- الخلق والابتكار .
- الانفتاح .

3- الوصول إلى الصفوة العالمية مع البنوك: وهذه البنوك يجب أن يكون لديها :

- القدرة على المنافسة مع أي بنك آخر .
- القدرة على التنافسية في أي وقت .
- القدرة على التنافسية في أي مكان

---

(1) علي السلمي ، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو9000** (القاهرة : دار غريب، غ . م. س.ن) ص ص25-27 بتصرف
(2) عماد صفر سالمان، مرجع سبق ذكره ، ص ص 120-122

III - جودة الخدمات البنكية ومتطلبات تطوير القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية

III- 1-ضرورة تحسين القدرات التنافسية للبنوك الجزائرية وأهمية ذلك

تظهر ضرورة وأهمية زيادة القدرات التنافسية كما يلي (1):

1- إن التواجد في عصر العولمة تواجد مرهون بعناصر التفوق والامتياز وتوفر عناصر القدرة التنافسية يفيد في: - ارتفاع العائد والمردود والربح المتراكم.
- ازدياد القدرة، وامتلاك المهارة والكفاءة ورفع الكفاءة .
- تعميق الأنشطة الاستثمارية.
- توسيع وزيادة الطاقات.

2- هناك فرص سانحة أمام من يرغب من البنوك والمصارف في التقدم، وفرص أكثر أمام من يرغب منها في التفوق ، حيث تتزايد الحاجات وتتنوع ، وحيث تتعدد إمكانية تحقيق الإشباع وهو ما يعمل على تحسين قدرة البنك على ما يلي :
- اختراق الأسواق المختلفة بفاعلية وجدارة وذكاء .
- القدرة على التمركز بقواعد راسخة ثابتة وقوية .
- القدرة على التزود بكوادر بيعية بشرية ومدربة وفعالة.
- القدرة على التوسع في هذه الأسواق بفاعلية ومرونة عالية .
- القدرة على التحكم في الأسواق والسيطرة عليها .

3- الوصول إلى تحقيق رضا وولاء العميل من خلال :
- التصميم المناسب.
- سهولة إجراءات تقديم الخدمات البنكية .
- تقديم الخدمات في الوقت المناسب.
- التسعير المناسب والمرن للخدمات البنكية.
- الاختيار الامثل لمنافذ التوزيع (فروع ووكالات البنك).
- تقديم الخدمات البنكية في الوقت المناسب الذي يريده ويحبذه البنك .
- تقديم الخدمات البنكية وفق هذه المعايير.

III- 2- القدرات التنافسية للبنوك الجزائرية:

تتوفر البنوك الجزائرية على قدرات تنافسية كبيرة تمكنها من التنافس والصمود إذا تمكنت من استغلالها بفعالية نذكر منها ما يلي:

1- وجود تنظيم اقتصادي متجدد ومستقر .
2- استقرار الاطار الاقتصادي الكلي ووجود سوق مقرونة بطلب فعال(2).
3- انفتاح الاقتصاد الوطني على الخارج.

(1) محسن أحمد الخضيري ، **صناعة المزايا التنافسية** (القاهرة : مجموعة النيل العربية ، 2004) ص ص 226- 228

(2) سعيد عبد الفتاح، **إدارة التسويق** (القاهرة: دار المعارف، 1998) ص43

4- موارد كتلة سكانية كبيرة يغلب عليها فئة الشباب بحيث وجد د. لخضر عزي في إحدى البنوك الجزائرية أن 70% من عملاء البنك تتراوح أعمارهم بين 25سنة و50سنة.

5- توافر موارد رأسمالية كبيرة داخل الجهاز البنكي وخارجه.
6- وجود طاقات إدارية وخبرات بشرية متنوعة.
7- قدرات ابتكارية وعبقرية لكنها تبقى مهددة بظاهرة هجرة الأدمغة والمواهب.
8- بقاء نوع من الدعم الحكومي للبنوك.

III- 3- متطلبات تطوير جودة الخدمات البنكية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية:

لقد أضحى لزاما على البنوك الجزائرية أن تسعى بخطوات متسارعة نحو تطوير جودة الخدمات البنكية المقدمة, حتى تستطيع الارتقاء إلى مستوى التحديات المتباينة التي تواجه العمل البنكي خلال القرن الـ21 ويمكن في هذا الخصوص تحديد عدد من محاور العمل الرئيسية لتطوير جودة الخدمات البنكية والتي تتمثل فيما يلي [1] :

1- مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في العمل البنكي:

إن أهم المحاور التي يجب إن تتبناها الجزائر لتعظيم استفادتها من التطبيقات التكنولوجية الحديثة في العمل البنكي تتمثل فيما يلي

- زيادة الإنفاق الاستثماري في مجال تكنولوجيا المعلومات باعتباره أهم الأسلحة التي تحرص البنوك على اقتناءها للصمود في حلبة المنافسة وتقديم خدمات بنكية متطورة.
- الإسراع في تنفيذ شبكة الاتصال بين المركز الرئيس لكل بنك وباقي فروعه بمن يضمن سرعة تداول البيانات الخاصة بالعملاء وإجراء التسويات اللازمة عليها, بالإضافة إلى الارتباط بالشبكات الالكترونية
- الخاصة بالبنوك والمؤسسات المالية الأخرى.
- ضرورة التوسع في استخدام ATM لتقديم خدمات متنوعة مثل تسجيل أوامر الدفع التي يطلبها العملاء

2- الارتقاء بالعنصر البشري:

لتحقيق أفضل استثمار للموارد البشرية في البنوك الجزائرية والارتقاء بمستوى أداء العنصر البشري تبني عدد من الاستراتيجيات المتكاملة للوصول إلى نموذج" البنكي الفعال" نذكر منها مايلي:

-الاستعانة بأحد بيوت الخبرة العالمية أو البنوك الكبرى لتدريب الكوادر البنكية على استخدام أدوات العصر الحديث مثل الانترنت وغيرها.

- إرسال موظفي البنوك لبعثات تدريبية في الخارج لاستيعاب أدوات التكنولوجيا المستخدمة في البنوك العالمية وطرق التعامل معها وكيفية تطبيقها في الجزائر.

- ترسيخ بعض المفاهيم المتطورة لدى موظفي البنوك التي تتعلق بأهمية الابتكار والإبداع ومواكبة التكنولوجيا الحديثة.

---

(1) بريش عبد القادر،**جودة الخدمات البنكية : مدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك**(الجزائر : مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ،العدد 03 ، ديسمبر 2005)ص263

3- تطوير التسويق البنكي:

من أهم ركائز وظائف التسويق البنكي الحديث التي يجب التركيز عليها:

-المساهمة في اكتشاف الفرص الاقتصادية وتحديد المشروعات الجيدة، بما يكفل إيجاد عميل جيد.
- تصميم مزيج الخدمات البنكية بما يكفل إشباع رغبات واحتياجات العملاء بشكل مستمر يكفل رضا العميل, وذلك بعد القيام بدراسة وافية لاحتياجات العملاء
- ضرورة قيام مسؤولي التسويق البنكي بالمعايشة الكاملة للبيئة الاقتصادية والاجتماعية التي يعمل بها البنك, مع استخدام المنهج العلمي في تحليل قدرات العملاء المالية وتحديد احتياجاتهم وتصميم مزيج الخدمات البنكية التي تتلاءم معهم.
بالإضافة الى المتطلبات التالية(1):

4- مواصلة الإصلاحات البنكية:

يتم الإصلاح البنكي عن طريق عملية إعادة الهيكلة التي يمكن تعريفها بأنها مجموعة من الإجراءات تهدف إلى تصحيح الهياكل الفنية أو المالية أو الإدارية بغرض تحسين كفاءة البنوك، وتمكنها من الاستمرار بنجاح على المدى المتوسط والطويل، وسعيا من السلطات الجزائرية لتفعيل دور البنوك العمومية التي شهدت الفترة الأخيرة إصلاحات بنكية واسعة كان الهدف منها بناء منظومة بنكية قادرة على مواجهة التحديات التي فرضتها التطورات الاقتصادية العالمية .

5- تدعيم القواعد الرأسمالية:

تحتل قضية تدعيم رؤوس أموال البنوك أهمية كبيرة باعتبارها خط الدفاع الأول عن المودعين وصمام الأمان في مواجهة الصدمات والأزمات، فضلا عن أهميتها في منح قدرة أكبر للبنوك في تنويع خدماتها وتوسيع نشاطها البنكي، وفي ضوء ذلك و تطبيقا لمقترحات بازل الزم بنك الجزائر كافة البنوك الخاضعة له بتطبيق معدل8%.

6-الاهتمام بإدارة المخاطر:

في ضوء ما تشهده السوق البنكية من تطورات كبيرة نتيجة انفتاحها على القطاع الخاص الوطني والأجنبي، أصبح النشاط البنكي يرتكز في مضمونه على إدارة المخاطر، وعلى هذا الأساس تم إجراء تعديلات هامة في قانون النقد والقرض لتفعيل دور بنك الجزائر وهياكله المختلفة في مواجهة المخاطر وإدارتها.

7- وضع آلية للإنذار المبكر بالبنوك:

مع تعاظم الاهتمام بموضوع سلامة النظام المالي والبنكي ومع التوجهات القوية لتدعيمها من طرف المؤسسات الدولية وفي مقدمتها صندوق النقد والبنك الدوليين ولجنة بازل للرقابة البنكية، فان هناك حاجة ماسة لوضع آلية للتنبإ المبكر بالأزمات البنكية بالبنوك الجزائرية، وذلك بالعمل على زيادة قدرة البنوك على الاستخدام الكفء لمواردها ومواجهة المخاطر التي قد تواجهها.

---

(1) زيدان محمد، دريس رشيد، **متطلبات اندماج البنوك الجزائرية في الاقتصاد العالمي**، (الشلف: مجمع النصوص العلمية :ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية –واقع وتحديات 15/14 ديسمبر 2004) ص ص417-419

خلاصة الفصل

يعد المستهلك وسلوكه من أهم المواضيع التي أخذت جانبا كبيرا من اهتمام وتفكير وبحوث المفكرين والباحثين ورجال التسويق ورجال الأعمال والمديرين والملاك أملا في الوصول إلى فهم طبيعته وتصرفاته وتفضيلا ته وأنواعه باعتباره أصبح في ظل المفاهيم التسويقية الحديثة والأوضاع الراهنة أساس نشاط البنوك، وعاملا رئيسيا في تحديد مزيجها التسويقي، ومختلف منتجاتها البنكية، وهذا كله لأن العميل أصبح يمثل الركيزة الأساسية لنجاح البنوك أو فشلها، فإذا استطاعت البنوك القيام- بكفاءة - بتحليل سلوك عملائها الحاليين والمستقبليين ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم وترجمتها بشكل صحيح إلى منتجات بنكية تشبع هذه الحاجات والرغبات، فإنها قد تمكنت من الوصول إلى تحقيق رضا العملاء وولائهم للبنك.

لكن البنك لا يوجد وحده على الساحة المالية والبنكية بل يوجد في ظل بيئة تنافسية يسعى فيها كل طرف إلى تحقيق رضا العملاء وولائهم، ويعد مدخل إدارة الجودة الشاملة من أهم مداخل تحقيق هذا الهدف، ومن ثم زيادة قدرته التنافسية وصموده وبقائه، كما توجد عدة مداخل منها التميز والابتكار، السعر أو التكلفة،وراحة العملاء، يمكن للبنك أن يعتمد أو يركز على إحداها دون التغاضي على الأخرى، و بالنسبة للبنوك الجزائرية فعليها هي الأخرى بتحسين جودة خدماتها وتطوير قدراتها التنافسية من خلال المداخل السابقة لتحقيق أهدافها والحفاظ على مركزها وبقائها في السوق.

تمهيد:

لاستكمال الدراسة النظرية يستوجب علينا دراسة تطبيقية لموضوع التسويق البنكي على مستوى البنوك, ولهذا الغرض سينصب اهتمامنا على دراسة ميدانية في أحد البنوك التجارية العمومية وهو بنك التنمية المحلية الذي يعتبر وليدا لتطورات النظام البنكي الجزائري, حيث وجد نفسه تحت ضوء الأوضاع الراهنة مجبرا على التأقلم مع التغيرات الطارئة على محيطه, والذي يسعى إلى بلوغ أعلى درجات التقدم والتطور في عملياته وخدماته, فهو يعمل على تقديم خدمات جديدة لم تكن تلقى الاهتمام في البنوك الأخرى، بالإضافة إلى تطوير وزيادة الخدمات الموجودة سابقا.

وقد أعاد هذا البنك تنظيم نفسه عدة مرات حتى يصل إلى مبتغاه وهو تحقيق مكان مرموق في السوق البنكي بالإضافة إلى تحقيق رضا وولاء عملائه.

ومن أجل الإحاطة بماهية هذا البنك ومعرفة المنتجات البنكية التي يقدمها وموارده وإمكانياته المالية والبشرية ومحيطه الذي يعيش فيه، قسمت هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي:

* المبحث الأول:ونتناول فيه مـــــاهية بنك التنمية المحلية.
* المبحث الثاني: ونتناول موارد بنك التنمية المحلية ومحيطه.
* المبحث الثالث: ونتطرق فيه إلى التسويق في بنك التنمية المحلية والخدمات المقدمة من قبله.

المبحث الأول: مـــــاهية بنك التنمية المحلية.

المطلب الأول: مفهوم بنك التنمية المحلية وشبكته التجارية

I- مفهوم بنك التنمية المحلية:

هو عبارة عن مؤسسة مالية عمومية تأسست بتاريخ 20 أفريل 1982 حسب المرسوم رقم 85/85 برأسمال قدره 500 مليون دينار جزائري ومن أهم الوظائف الأساسية التي يقوم بها:

- عمليات الرهن.
- عمليات الاستثمار الإنتاجي المخططة من طرف الجماعات المحلية.
- كما يقوم بجميع العمليات المصرفية التقليدية.

انبثق بنك التنمية المحلية (BDL) من القرض الشعبي الجزائري (CPA) وعدة شركات مساهمة أخرى وبالتالي فهو عبارة عن شركة مساهمة.

II- الشبكة التجارية[1] :

بفضل وكالاته وعددها 153 منها 5 وكالات مكلفة بالقرض الرهني فإن بنك التنمية المحلية يغطي مجموع ولايات البلاد.

وفي إطار سياسته الشاملة لعصرنة شبكته التجارية، شرع بنك التنمية المحلية في عدة أنشطة والتي يكمن هدفها الأساسي في تحسين مردودية وكالاته وإعادة تركيز مجهوداته على الوكالات الناجعة، ومن الناحية العملية فقد تزايدت نشاطات البنك باستمرار ففي سنة 2002 تجسدت نشاطات البنك فيما يلي:

- فتح وكالة رئيسية جديدة دشنها رسميا في شهر أفريل السيد الوزير المنتدب للإصلاح المالي.
- تحويل وكالات بلوزداد (الجزائر العاصمة) وغرداية - قسنطينة نحو مقرات أكثر ملاءمة.
- إعادة تهيئة مقرات وكالات كل من أدرار، سطاوالي، وهذا لإعطاء صورة جديدة ستمتد لتشمل كل وكالات بنك التنمية المحلية.
- تنصيب مديريتين مركزيتين في الموقع الجديد ببئر مراد رايس ويتعلق الأمر بـ:
  - مديرية العلاقات الدولية.
  - مديرية الخزينة وأسواق رأس المال.

---

(1) **RAPPORT ANNUEL** (Alger: BDL, 2002**)** P08

وتلحق وكالات الشبكة التجارية بـ 16 مديرية للاستغلال وهي:

1. الجزائر العاصمة.
2. بومرداس .
3. البـــــليدة.
4. تـــيزي وزو.
5. بجـــــاية.
6. سور الغزلان.
7. قـسنطـــينة.
8. بــــــاتنة.
9. عنــــابة.
10. وهـــــران.
11. مستغـــانم.
12. تــــلمسان.
13. بشــــار.
14. الشــــلف.
15. غـــــرداية.
16. سطيف

وتوضع هذه المديريات الجهوية تحت تصرف مديرية شبكة الاستغلال والتي هي نفسها ملحقة بقسمة الاستغلال والتنشيط التجاري.

أما وكالات القرض الرهني وعددها خمسة (05) (الجزائر العاصمة، الجزائر حويشاد، عنابة، وهران وقسنطينة) فهي ملحقة بالمديرية المركزية[1].

ولمواجهة المحيط المالي والمصرفي الجديد شديد التنافس والتهديدات والمتسم أيضا بالفرص شريطة حسن انتهازها واستغلالها، فإن بنك التنمية المحلية قد شرع يغرم منذ سنة 2001 في عدة تدابير للتحسين والتطوير أدرجها في مخطط عمله المؤسساتي والتأهيلي.

حيث مكنت سنة 2002 وهي سنة الحصول على الاعتماد من مجلس النقد والقرض، بنك التنمية المحلية من تعزيز مكانته كبنك عالمي والبقاء من ضمن الفاعلين الرئيسين في سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والأسر.

(1) www.bdl.dz / prêt _ gage _ pg / htm

إن التقدم الملحوظ المسجل في تنفيذ مخطط عمله المؤسساتي كان له الآثار التالية:(1)

- رد الاعتبار لسمعته المميزة.
- تعزيز حصصه في السوق.
- تنويع المنتوجات المقترحة على زبائنه.
- مواصلة إتمام تنظيمه.
- القيام بعمليات تطهير واسعة (مالي، محاسبي، تحصيل الديون،...).
- إنجاز بعض أعمال العصرنة لاسيما على مستوى الوكالات.
- تحسين نوعية محفظته المالية الخاصة بالقرض.
- ترشيد الأمن وتسيير الذمة المالية.
- الشروع في ورشات هامة للعصرنة: التكوين، الرقابة الداخلية، رقابة التسيير.

إن بنك التنمية المحلية بمختلف خدماته يهدف إلى (2):

- تشجيع الادخار.
- استعمال تلك الإدخارات بمنحها كقروض قصيرة ومتوسطة الأجل.
- جمع الفوائد الناجمة عن هذه القروض لتمويل الاستثمارات الطويلة الأجل.
- تشجيع المواطنين ذوي الدخل الضعيف والمتوسط في اقتناء حاجياتهم بمنحهم قروض للاستهلاك.
- المساهمة المباشرة وغير المباشرة في حل مشكلة السكن عن طريق القروض العقارية الممنوحة سواء للأفراد أو التعاونيات العقارية.
- فتح أبواب العمل وفرص التشغيل والحد من البطالة وذلك بمنح قروض متوسطة الأجل للشباب في إطار تشغيل الشباب.
- تشجيع الصادرات والواردات عن طريق منح قروض التجارة الخارجية.
- كما ينفرد بنك التنمية المحلية في تطبيق نوع خاص من القروض البنكية وهو القرض مقابل الرهن هذا الشكل مفتوح لكل الخواص بالجزائر وهو بسيط في مفهومه حيث يتم إيداع أشياء من الذهب مقابل الاستفادة مباشرة من الإقراض نقدا لمدة تتراوح بين ستة (06) أشهر وستة وثلاثون (36) شهرا كحد أقصى.

وكانت في السابق كل الأشياء ذات القيمة قابلة للرهن مثل: الزرابي، اللوحات الزيتية، الأسلحة...، أما حاليا فبقي الذهب الشيء الوحيد القابل للرهن (3).

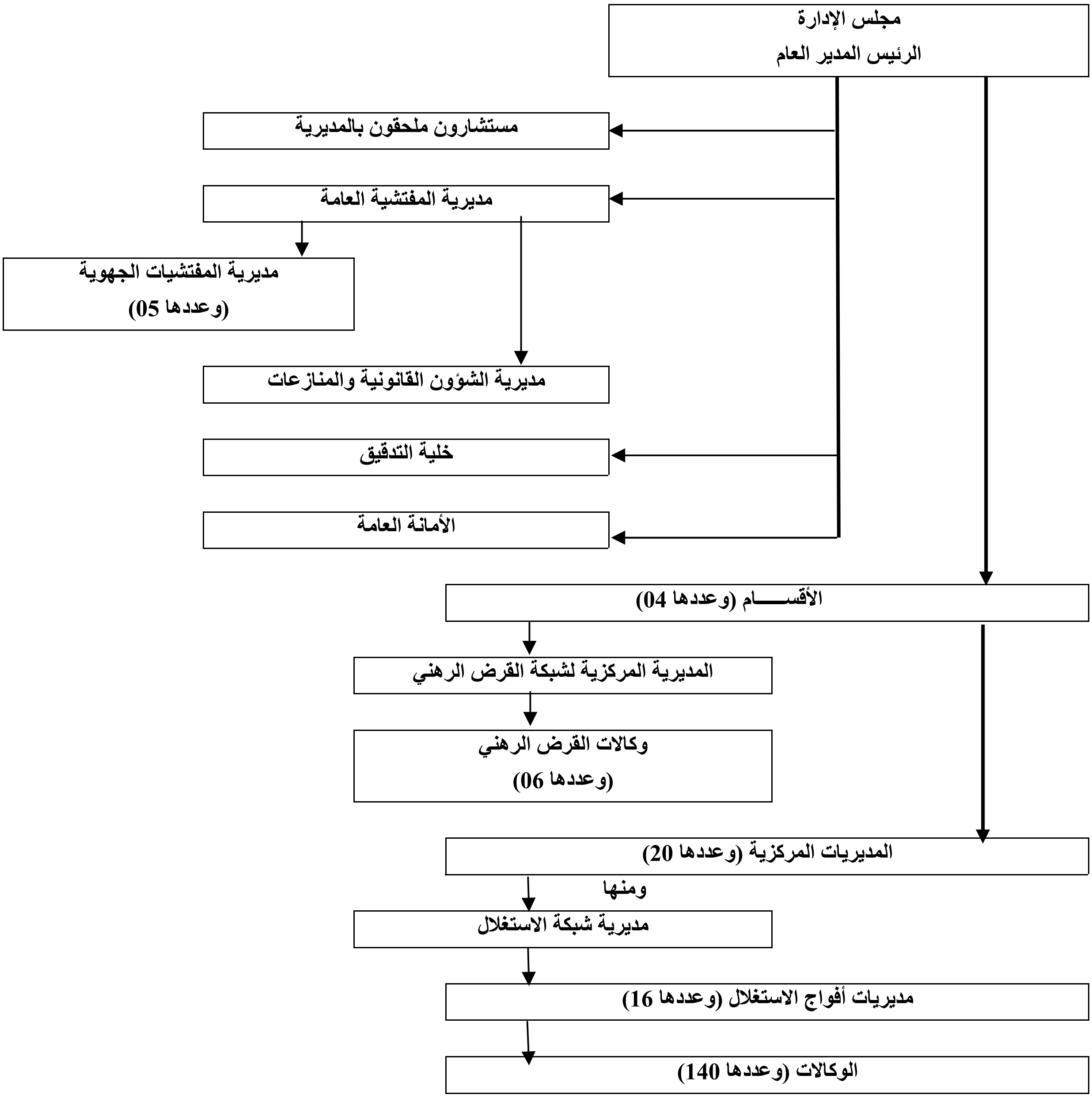
وبلغت الأموال المقدمة في إطار هذا القرض سنة 1985 إلى 225 مليون دج وارتفعت إلى أكثر من 4615 مليون دج في سنة 2001 أي ما يعادل 20 مرة المبلغ الذي حقق سنة 1985.

(1) **RAPPORT ANNUEL** (Alger: BDL, 2002) P11
(2) **CirculaireN° 21/ 2001** (Alger : BDL, 2001) P02
(3) **وثائق داخلية خاصة**(الجزائر: بنك التنمية المحلية، 2004)

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية.

وهو موضح في الشكل الموالي والذي سنشرح مختلف مكوناته في المطلب الموالي

الشكل رقم (26) الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية



www.bdl.dz /bdl-org.htm

المطلب الثالث: أقسام بنك التنمية المحلية

I. مديرية مجمع الاستغلال DGE [1]:

وهي عبارة عن تركيبة هرم مركزي وهذا على المستوى الجهوي، وبهذا الشكل تعتبر ممثلة المديرية العامة للبنك في كل الولايات التي يقوم البنك بالاستغلال فيها وتفرض مسؤوليتها التسلسلية على مجموع الفروع التابعة لها، والتابعة أيضا للخزينة العامة لها في حدودها الجغرافية كما أن هذه المديرية موضوعة تحت المسؤولية التراتبية لمديرية شبكة الاستغلال « DRE » .

ومديرية مجمع الاستغلال مقسمة إلى قسمين:

- DGE صنف "A".
- DGE صنف "B".

ولتكتمل مهامها هيئت بثلاث أقسام:

- قسم القرض والنشاط التجاري.
- قسم التسيير الإداري والميزانية والأعمال القانونية.
- قسم المراقبة من الدرجة الأولى.

1-I. مهام مديرية مجمع الاستغلال:

من أبرز مهام مديرية مجمع الاستغلال نجد تنسيق ومراقبة نشاطات الفروع التابعة لها، ومتابعة الخزينة العامة في حدودها الجغرافية كما تساهم في إعداد السياسة التجارية للبنك على غرار الهيئات المركزية وتحرص على تطبيق هذه السياسة التجارية بمختلف جوانبها (قروض، موارد، تطور الشبكة، عصرنة...) كما يمكن أن نميز المهام التالية:

- **فيما يتعلق بالقرض:**
  - مسؤولية مجمع الاستغلال على التطبيق الصارم لسياسة القروض التي يعمل بها البنك.
  - دراسة طلبات القروض التي لها مسؤولية اتخاذ القرار حسب تنظيم البنك.
  - إرسال القروض التي تفوق مسؤولياتها إلى المركزية لاتخاذ القرار فيها.
  - إعداد اقتراحات تعديل أو مراجعة مسؤولية اتخاذ القرار فيها حسب تنظيم البنك.
  - إرسال القروض التي تفوق مسؤوليتها إلى اللجنة المركزية لاتخاذ القرار فيها حسب تنظيم البنك.
  - إعداد اقتراحات تعديل أو مراجعة مسؤولية اتخاذ قرارات منح القروض للزبائن.
  - تسهر على التنفيذ الجيد للشروط المفروضة لمنح القروض.
  - تسهر على توضيح القواعد المتبعة ومراقبة الضمانات وتحصيل القروض الممنوحة.

---

(1) **Circulaire, N° 21/ 2001**(Alger : BDL, 2001) P P 01-13

- **فيما يتعلق بالموارد:**
  - إعداد برنامجها السنوي للموارد وبرنامجها التجاري وهذا حسب توجيهات المديرية العامة.
  - متابعة ملفات الزبائن الدائمين والجدد.
  - تحضير برنامج الدخول في المجالات الاقتصادية.
- **فيما يتعلق بالمراقبة:**
  - المراقبة عن بعد للفروع التابعة لها بواسطة مختلف القنوات (اليومية، المحاسبة الوضعية، المحاسبة للفترة، حالة المخاطر، الميزانية...).
  - ضمان المراقبة في عين المكان لكل الفروع التابعة لها حسب المخطط السنوي لزيارات المراقبة الذي تم إعداده مسبقا.
- **فيما يتعلق بالإدارة:**
  - المديرية مسؤولة عن تطوير الشبكة بالتعاون مع المديرية العامة.
  - المديرية مسؤولة عن الوسائل الممنوحة ووسائل الفروع التابعة لها.
  - المديرية مسؤولة عن الإمكانيات البشرية.
  - المسؤولية عن برنامج التوظيف والتكوين في إطار توجيهات المديرية العامة.
  - إدارة ميزانيتها ومتابعة إدارة ميزانية الفروع التابعة لها.

I- 2 .أقسام مديرية مجمع الاستغلال:

I- 2-1. قسم القرض والنشاط التجاري:

وهو قسم يقوم بما يلي:

- متابعة ملفات الزبائن.
- إعداد البرنامج السنوي للموارد التجارية.
- إعداد البرنامج السنوي لأشغال الفروع والمجمع ثم تنفيذه.
- ضمان كيفية استعمال القرض من طرف الفرع.
- ضمان مراقبة الالتزام بتطبيق قواعد الحذر من طرف البنوك.

وينقسم هذا القسم إلى:

- مصلحة الدراسات والقروض.
- مصلحة الأمانة والنقود.
- مصلحة النشاط التجاري.

- ***مصلحة الدراسات والقروض:***

- وهي مصلحة تختص في دراسة ملفات الزبائن التي يكون مبلغها يتعدى مسؤولية لجنة منح القروض في الفرع ووضعها تحت تصرف لجنة منح القرض التابعة لمجمع الاستغلال
- إعداد وتقديم قرار لجنة القرض التابعة للوكالات لمديرية مجمع الاستغلال.
- تحويل طلبات القروض التي يفوق مبلغها مسؤولية مديرية مجمع الاستغلال إلى مديرية القرض التابعة لمديرية شبكة الاستغلال.
- القيام بزيارات تفقدية للمشاريع الممولة من طرف البنك ومراقبة درجة سير الأشغال فيها.
- إرسال ملفات القروض إلى البنك المركزي للمراقبة.

- ***مصلحة الأمانة والنقود:***

وتختص بما يلي:

- مراقبة مدى تطابق ترخيصات القروض التي منحتها الوكالات مع قواعد منح القرض.
- مراقبة مدى تطابق استعمالات القرض مع احترام موضوع القرض والضمانات.
- إدارة ملفات القروض وإشعار مديرية مجمع الاستغلال بأي سوء استعمال فيما يتعلق بتوزيع القرض من قبل الوكالات.
- إرسال تقرير حول التزامات مجمع الاستغلال كل ثلاثة (03) أشهر إلى مديرية شبكة الاستغلال ومديريات القروض.

- ***مصلحة النشاط التجاري:***

وهي مكلفة بما يلي:

- إعداد برنامج تسيير أشغال مديرية مجمع الأشغال وحضور الفروع في تنفيذه.
- إدارة ملف الزبائن الدائمين للوكالات التابعة لها.
- مساعدة الوكالات في تحقيق أهداف الاستغلال المتمثلة في تجميع الموارد ومنح القروض.
- القيام بدراسات للسوق الجهوية.
- ترقية المنتجات الجديدة.
- تمثيل مديرية مجمع الاستغلال في جميع الظواهر الاقتصادية والتجارية.

I. 2-2 قسم التسيير الإداري والميزانية والأعمال القانونية:

هذا القسم يقوم بالأعمال التالية:

- تسيير الوسائل المادية لمديرية مجمع الاستغلال.
- إدارة الموارد البشرية لمديرية مجمع الاستغلال في إطار الميزانية وذلك حسب الهيكل التنظيمي والقواعد التنظيمية.
- يتحمل مسؤولية الأرشيف الإداري والمحاسبي لمديرية مجمع الاستغلال.
- يضمن الوظيفة القانونية لمديرية مجمع الاستغلال.
- يتحمل مسؤولية متابعة وظيفة الأمن.

- يتحمل مسؤولية تصحيح وتسيير عقود الضمانات.
- تمثيل مديرية مجمع الاستغلال أمام العدالة في حالة حدوث نزاعات.

ومن أجل إتمام مهامه قسم التسيير الإداري مقسم إلى ثلاث مصالح هي:

- مصلحة الإدارة والموارد.
- مصلحة القضاء والنزاعات.
- مصلحة الموظفين.

أ- مصلحة القضاء والنزاعات:

وهي مختصة فيما يلي:

- ضمان تسيير ومتابعة الالتزامات المتنازع عليها.
- المحافظة على عقود الضمانات والأصول المالية التي تعتبر كضمانات بالنسبة للزبون.
- تحضير العلاقات مع المحامي لفرض التدخل في القضايا القانونية لحماية القروض الممنوحة أو لأي نزاع يمكن أن يحدث مشاكل للبنك.

ب- مصلحة الإدارة والموارد:

وهي مكلفة بـ:

- إعداد ميزانية مديرية مجموعة الاستغلال وضمان تحقيقها في إطار التنظيمات والقواعد الخاصة بها.
- ضمان التسيير والمحافظة الجيدة على ذمة البنك الموضوعة تحت مسؤولية مديرية مجموعة الاستغلال.
- ضمان تسيير الوسائل المادية لمديرية مجموعة الاستغلال.
- ضمان تموين الوكالات بالوسائل المادية والمواد القابلة للاستهلاك في إطار نفقات ميزانية مديرية مجموعة الاستغلال.
- المتابعة الجبائية لكل من مديرية مجموعة الاستغلال والوكالات التابعة لها.

ج- مصلحة الموظفين:

وتقوم بما يلي:

- ضمان تسيير موظفي كل من مجموعة الاستغلال والوكالات التابعة لها.
- إعداد المخطط السنوي للتوظيف، والتكوين وسير مديرية مجموعة الاستغلال والوكالات التابعة لها.
- مباشرة كل نشاطات التقييم والتكوين وذلك بتطبيق برنامج التكوين الخاص بالبنك تحت إشراف مديرية الموارد البشرية (DRH).
- السهر على انضباط موظفي مديرية مجموعة الاستغلال.
- تثبيت الوثائق الإدارية المطابقة للقواعد التنظيمية وذلك لحساب موظفي مديرية مجموعة الاستغلال التابعة لها.
- ضمان معالجة احتياجات موظفي مديرية مجمع الاستغلال والوكالات التابعة لها.

I- 2- 3 . قسم المراقبة من الدرجة الأولى:

هذا القسم مكلف بما يلي:

- ضمان المراقبة المحاسبية لمديرية مجمع الاستغلال.
- مراقبة دورية للوكالات التابعة لها ومطابقتها بمخطط زيارات المراقبة المعد سنويا في إطار برنامج نشاط مديرية مجمع الاستغلال المطابق للقواعد المحددة للمراقبة من الدرجة الأولى.
- مراقبة دورية لكل الالتزامات مهما كانت طبيعتها.
- ضمان احترام تطبيق الإجراءات والقواعد الداخلية والخارجية لنشاطات البنك.

وينقسم هذا القسم إلى ما يلي:

- مصلحة المراقبة المحاسبية.
- خلية المراقبة من الدرجة الأولى.

أ- ***<u>مصلحة المراقبة المحاسبية:</u>***

تختص هذه المصلحة بما يلي:

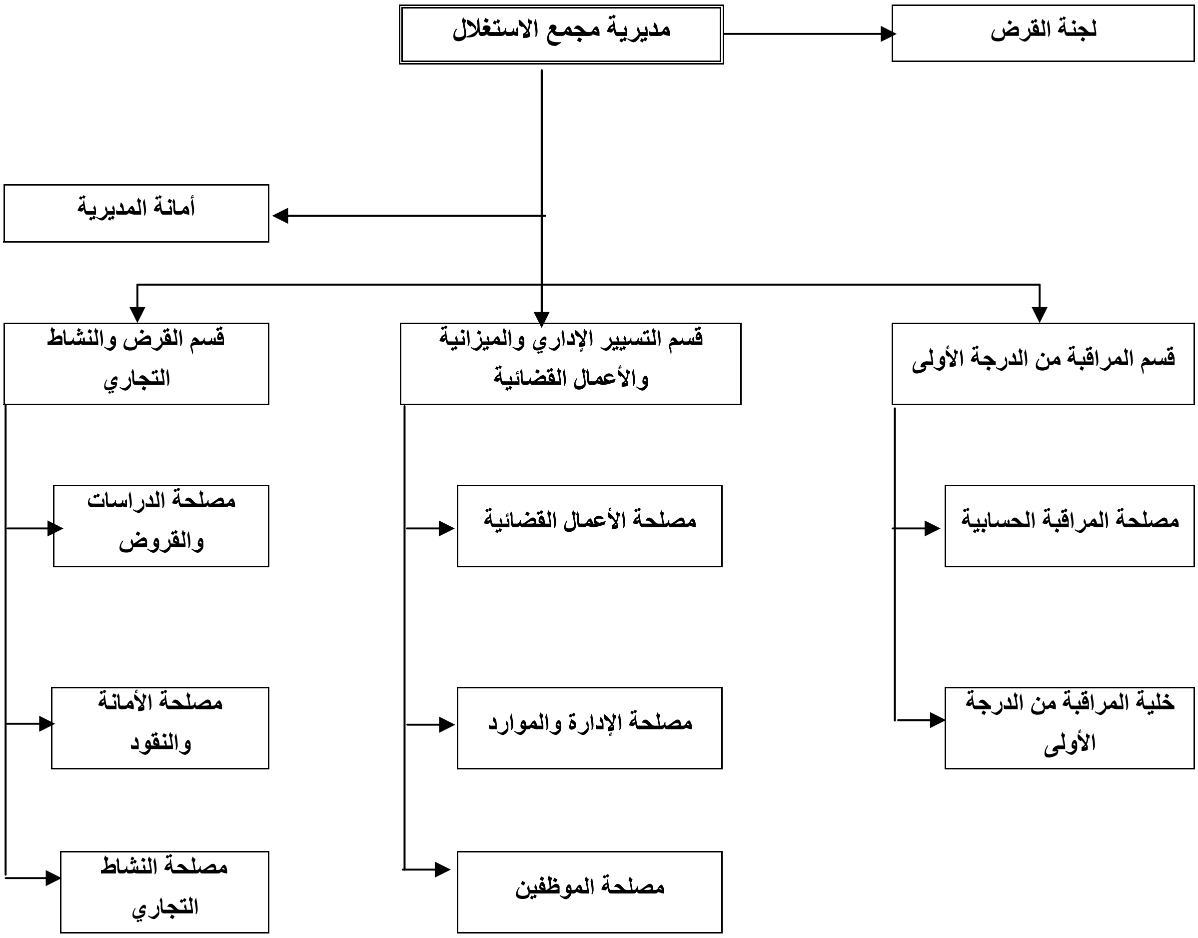
- ضمان مراقبة محاسبة الوكالات.
- مراقبة دورية لالتزامات الوكالات على أساس الوضعية المدنية للوكالات.
- ضمان المقاصة للكتابات بين المقرات الرئيسية بواسطة هياكل مديرية مجمع الاستغلال.
- التأكد من مراجعة الوكالات لملفات التجارة الخارجية في التواريخ المحددة بقواعد المبادلة.
- متابعة التطهير المحاسبي وتسوية الكتابات بين مقرات مديرية مجمع الاستغلال والوكالات التابعة لها.

ب- ***<u>خلية المراقبة من الدرجة الأولى:</u>***

تختص خلية المراقبة من الدرجة الأولى بما يلي:

- القيام بمهام مراقبة ومراجعة البرامج في شكل مخطط محدد من طرف مديرية مجمع الاستغلال أو وفقا للقواعد التنظيمية المحددة لمهام المراقبة من الدرجة الأولى.
- تحرير تقارير عن المهام وإرسالها إلى الهيئة المعنية

الشكل رقم (27) الهيكل التنظيمي لمديرية مجمع الاستغلال « DGE »



Source : Circulaire N° 21/ 2001 (Alger : BDL ,2001) p14

II. الوكالــــة Agence [1]:

الفرع عبارة عن هيئة قاعدية للاستغلال، تهدف إلى معالجة ومتابعة مختلف العمليات البنكية، خاصة الودائع والقروض.

II- 1 . مهام مديرية الوكالــــة:

- تنفيذ العمليات مع الزبائن وضمان تسجيلها دوريا في إطار القواعد المحاسبية المعروفة.
- تنشيط، تنسيق ومتابعة ومراقبة نشاطات الفرع.
- التسيير الجيد والدقيق للقواعد التنظيمية.
- توسيع حصتها في السوق.
- إعداد ومناقشة وتنفيذ الميزانية.
- الحرص على الاستعمال العقلاني والجيد للموارد البشرية والمادية المتاحة.

يقوم بتسيير الوكالة مدير يعين من طرف الرئيس المدير العام باقتراح من مدير مجمع الاستغلال (DGE)مع الأخذ بعين الاعتبار رأي مدير شبكة الاستغلال (DRE)، مدير الموارد البشرية (DRH).

II- 2 . تقسيم الفرع وتنظيمه:

يتم تقسيم الوكالة إلى أربعة (04) أصناف حسب نشاطاتها:

- الصنف الرئيسي "AP".
- الصنف"A".
- الصنف "B".
- الصنف"C".

وتتكون الوكالة من 6 مصالح مرتبة حسب أهميتها كما يلي:

* مصلحة الصندوق.
* مصلحة المراقبة.
* المصلحة الإدارية.
* المصلحة التجارية والخارجية.
* مصلحة المحفظة.
* مصلحة الاستغلال والعقود.

(1) **Circulaire, N° 27/2001**, (Alger : BDL ,2001) p 03

II- 2- 1 . مصلحة الصندوق:

مصلحة الصندوق تتمثل وظيفتها في استقبال الودائع وتنفيذ التحويلات لحساب الزبون.

تعتمد مصلحة الصندوق على أربع مبادئ أساسية تتمثل فيما يلي:(1)

* مبدأ الاستغلال.
* مبدأ العقود.
* مبدأ الخزينة.
* مبدأ الأمان.

وسنحاول شرح هذه المبادئ باختصار.

- ***مبدأ الاستغلال:***

يبنى هذا المبدأ على أهمية الاستماع من الزبائن وتقديم النصح والمشورة لهم وتزويدهم بالمعلومات والخدمة السريعة، ويعتبر هذا المبدأ بمثابة المرآة العاكسة للبنك حيث عن طريقه يمكن للبنك معرفة مكانته بين المنافسين وكذلك حصته السوقية.

مبدأ العقود:

إن تطبيق القواعد في هذا الميدان يجب أن يتم بحرص تام في كل العمليات التي يقوم بها البنك مع زبائنه بسبب الأخطار المحتملة جراء هذه العمليات مهما كانت صفتها القانونية خاصة فيما يتعلق بكيفية تسديد القروض في حالة القروض المباشرة والإجراءات الخاصة بالقروض الممنوحة في إطار التجارة الخارجية.

مبدأ الخزينة:

أي ضرورة التطوير الدائم لطريقة تسيير الخزينة وذلك لتجنب العجز الذي قد يحدث في الخزينة كما يجب الحرص على الاحتفاظ الدائم بنسبة من السيولة للقدرة على تسديد وتغطية طلبات من الزبائن التجاريين أو المدخرين.

مبدأ الأمان:

يهتم هذا المبدأ بالعمليات المأخوذة بالقيم المتمثلة في السيولة والصكوك وذلك بالتحقق من التوقيعات والأرصدة وكذلك من الموجودات وذلك عن طريق المراقبة الدائمة.

ويمكن تحديد مهام مصلحة الصندوق فيما يلي:

- التسيير الإداري والقانوني لحسابات الزبائن.
- التسديد بالشيكات.
- الإيداع والسحب نقدا.
- تسيير الحسابات المالية والإدارية.

ويشرف على مصلحة الصندوق رئيس مصلحة.

---

(1)**Circulaire N° 26/ 2003** (Alger : BDL ,2003) p05

II- 2- 2. مصلحة المحفظة:

مصلحة المحفظة مكلفة بمعالجة السندات والشيكات بين وقت تسليمها للبنك من طرف الزبون من أجل خصمها أو تحصيلها ووقت تقديمها للمدين من أجل تحصيلها.

يقوم نشاط مصلحة المحفظة على أربعة مبادئ هي:

- **مبدأ الاستغلال:**

يقوم هذا المبدأ على نفس القواعد التي يقوم عليها مبدأ الاستغلال في المصلحة الأولى.

- **مبدأ الخطر والالتزام:**

نفس القواعد التي ذكرت في المصلحة الأولى من أجل تجنب خطر عدم التسديد يجب معرفة الزبائن معرفة جيدة والتقيد الإجباري بالأحكام القانونية والتنظيمية فيما يتعلق بالخصم.

- **مبدأ الخزينـــــــة:**

إن مبدأ الخزينة يكمن أساسا في تقليص مدة معالجة العمليات والقيم المحصل عليها من طرف مصلحة المحفظة تمثل ديونا يجب على البنك تغطيتها بحسابها الخاص أو بحساب زبائنها، هذه القيم مهمة جدا بالنسبة للخزينة، بالمقابل يجب أن ترجع بسرعة عن طريق الاستعمال النسبي لرؤوس الأموال.

- **مبدأ الأمـــــــان:**

العمليات المعالجة في هذا المبدأ تخص قيم السندات والشيكات ويؤكد هذا المبدأ على:

- التأكد من أن قياسات الأمان كالتحقق من التوقيعات المختومة على الوثائق المقدمة للخصم والانتظام المادي للشيكات والسندات مأخوذة بعين الاعتبار أثناء الاستلام.
- المراقبة المتكررة للقيم والموجودات والوثائق التي تعتبر إثباتا لتلك القيم فيما يتعلق بنشاطات المحفظة فيمكن تلخيصها فيما يلي:

- قسم الاستلام (Remise) يختص في عمليات الشيكات والسندات سواءا للدفع أو الإيداع من طرف الزبائن.
- قسم التحصيل (Encaissement) يختص بالذمم المالية التي تقدم من طرف الوكالات الأخرى.

II-2- 3. مصلحة المراقبة:

وظيفة المراقبة تهدف إلى مراقبة نشاطات البنك وتحسين سير المعلومات على مستوى البنك بصفة عامة والوكالة بصفة خاصة.

إن هيئة المراقبة تحت مسؤولية المدير أو المدير المساعد تهدف إلى المراقبة الذاتية للبنك سواءا المراقبة الداخلية أو الخارجية.

وفي هذا الإطار يجب على الهيئة أن تقوم بالعمليات التالية:

- **المراقبة المحاسبية:**
- تسجيل ومراجعة كل العمليات التي قام بها كل موظف والتأكد من مطابقة التسجيلات مع الأوراق المحاسبية.
- التأكد من أن كل العمليات اليومية قد تمت محاسبتها وإدراجها في الحسابات الخاصة بها.
- التأكد من وجود سجلات الحاضرين في الوكالة.
- التعرف على الحسابات بدون نشاط وإبلاغها إلى المصلحة المختصة.
- **مراقبة العـــقود:**

بمعنى الاطلاع اليومي على حالة الحسابات المدينة والإبلاغ عن الحسابات الدائنة والحسابات المدينة غير المعطاة (غير المسددة) وذلك بواسطة الترخيص بالقرض أو أي عقد قانوني آخر مثل:

- دفع بدون ترخيص.
- التجاوز في التراخيص.
- كل الخصومات غير المرخص بها.

إن الانحرافات المكتشفة على مستوى المراقبة المحاسبية ومراقبة العقود يجب أن تعد في تقرير دوري يقدم إلى إدارة الوكالات.

- **مراقبة الخـــزينة:**

تهدف إلى ضمان أن الحسابات المالية للوكالة لا تفوق حاجاتها، وكل ما يزيد عن حاجاتها يحول إلى مديرية سوق رأس المال (DMC).

II- 2-4. المصلحة الإدارية:

وظيفة هذه المصلحة هي جمع كل المهام المرتبطة بالدعم المنطقي للوكالة وتقوم هذه المصلحة بما يلي:

- إعداد ميزانية الوكالة.
- تسيير الملفات الفردية وفقا لمخطط تسيير الأفراد (المداومة، التكوين).
- دفع الرسوم والضرائب إلى الإدارة الجبائية مثل TVA...
- متابعة صيانة المحلات.
- تسيير وثائق الوكالة (النصوص القانونية).
- تسيير تموين الوكالة.

II-2- 5 . مصلحة التجارة الخارجية:

مصلحة التجارة الخارجية تشمل جميع العمليات الخاصة بالتجارة الخارجية ومن بينها:

- توطين عمليات الاستيراد والتصدير.
- تسيير ومتابعة حساب العملة الصعبة والتبادل النقدي.
- قبض السجلات القانونية.

II- 2- 6 . مصلحة الاستغلال والعقود:

هذه المصلحة تقوم بالجمع بين البحث والمسعى التجاري والاستشارة القانونية وتقييم خطر الزبائن وكذلك الشروط المفروضة عند منح القرض مع مراعاة كيفية استعمال هذا القرض ويمكن حصر مهام هذه المصلحة بما يلي:

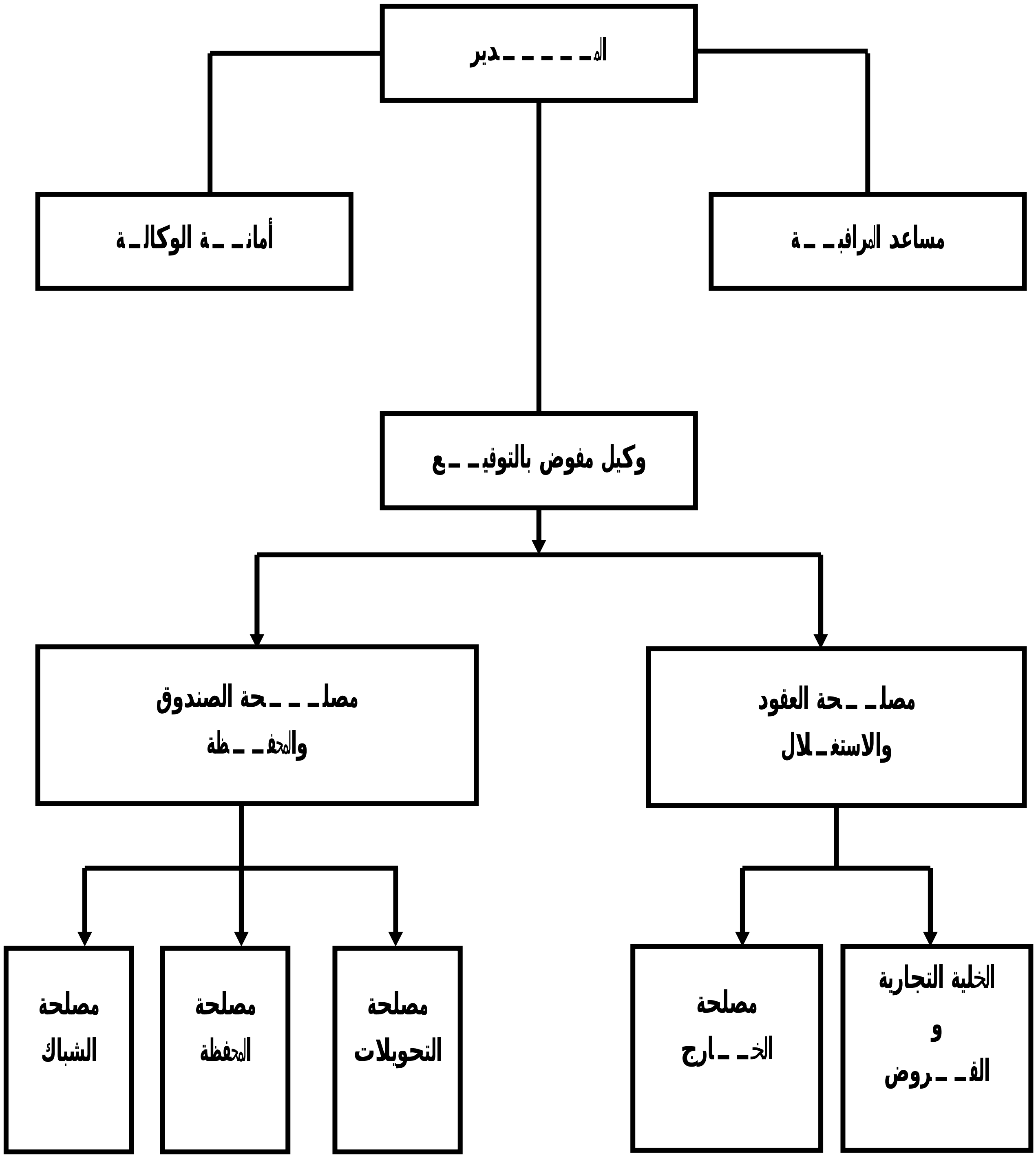
- استقبال الوكالة للزبائن.
- التأكد من موافقة ملفات القروض للشروط المطلوبة.
- دراسة طلبات القروض واقتراح مسابقات خصوصية لتنفيذها واتخاذ القرار الأولي من طرف لجنة الوكالة.
- إرسال ملفات القروض إلى مديرية مجموعة الاستغلال (DGE) من أجل اتخاذ القرار النهائي حول منح القروض، وإذا كانت طلبات القروض تفوق قدرة (DGE) ترسل إلى المديرية المركزية
- تسيير ملفات القروض.
- الالتزام بإرسال الملفات إلى بنك الجزائر من أجل المراقبة البعدية.
- متابعة استعمال القروض الممنوحة وميدان توجيهها وكذلك تسديدها في الآجال المحددة.
- متابعة كيفية استعادة المستحقات المتنازع عليها.
- استلام الضمانات الحقيقية والشخصية.
- منح القروض المرخص بها والحرص على تنفيذ شروط استعمالها.
- متابعة مدى تطبيق الشروط البنكية.
- تنفيذ العمليات القانونية.
- تقديم النصح للزبائن.

وبالنسبة لفرع سور الغزلان رقم 177 الواقع بحي صالح عبد العزيز فإنه يتبع لمديرية مجموعة الاستغلال لسور الغزلان وهي مديرية جهوية رقم 841 صنف "B" وتضم أيضا 08 وكالات أخرى هي:

- وكالة بوسعادة.
- وكالة الأخضرية.
- وكالة البويرة.
- وكالة الجلفة.
- وكالة عين وسارة.
- وكالة برج بوعريريج.
- وكالة المسيلة.
- وكالة راس الواد.

ويظهر الهيكل التنظيمي للوكالة كما يلي :

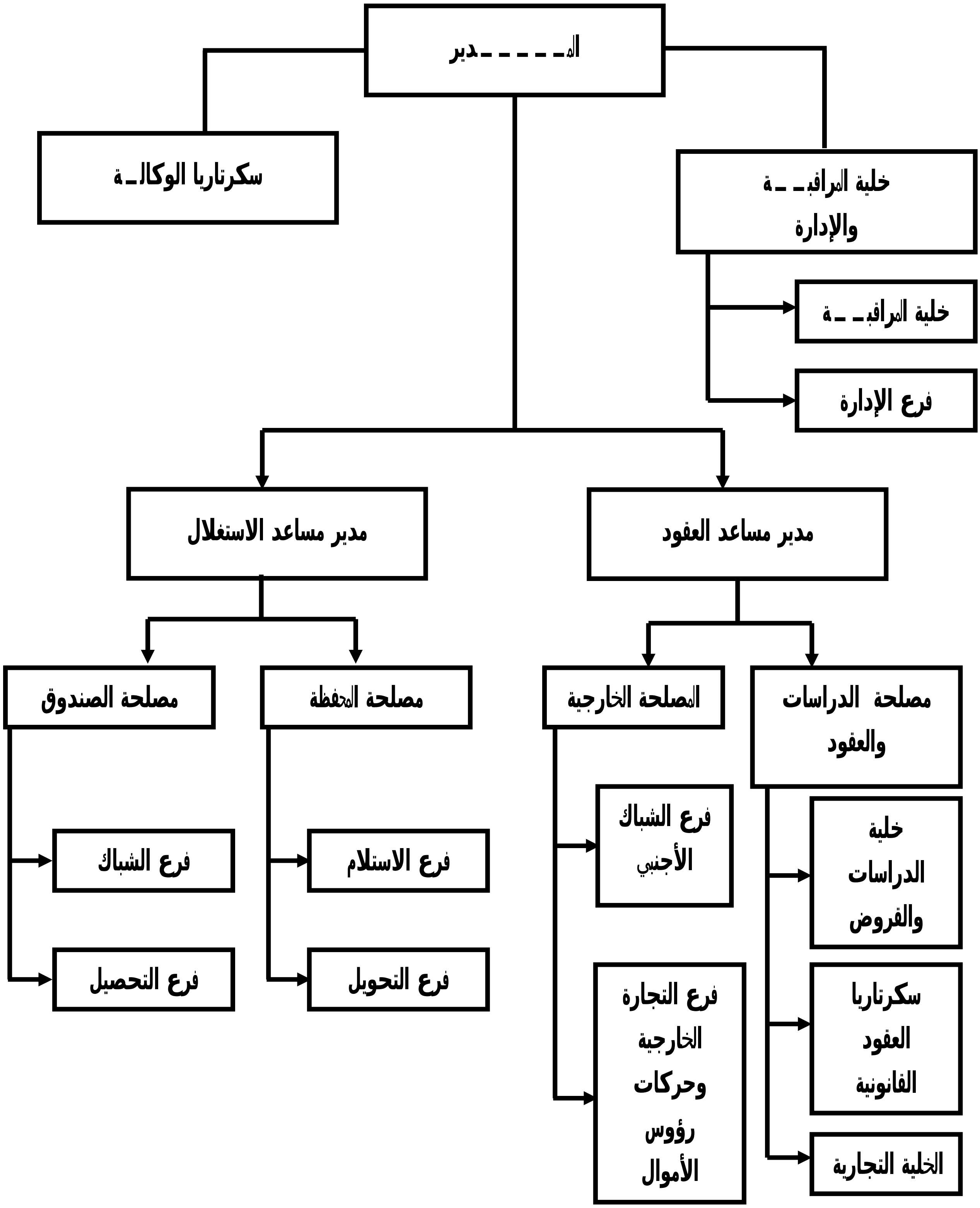
الشكل رقم (28) الهيكل التنظيمي لمديرية الوكالة



Source : Circulaire N° 27/2001, IBID, P13

أما الهيكل التنظيمي للوكالة الرئيسية يظهر كما يلي:

الشكل رقم (29) الهيكل التنظيمي للوكالة الرئيسية



Source : Circulaire N° 27/2001 IBID, p11

المبحث الثاني:محيط بنك التنمية المحلية وتطور موارده.

المطلب الأول: موارد بنك التنمية المحلية

I- الموارد المالية :

1-الموارد بصفة عـــامة:

تميزت السنوات الأخيرة بتطور إيجابي في جميع الموارد من مختلف أنواع الزبائن دون تمييز.
فمثلا ارتفع الحجم الإجمالي للموارد من 115470 مليار دينار سنة 2002 إلى 125298 مليار دينار في سنة 2003 ثم وصل إلى 140718مليون دينار سنة 2005.
والجدول التالي يبين تطور الموارد بالدينار والعملة الصعبة والإجمالي ونسبة الإنجاز.

الجدول رقم (11) تطور موارد بنك التنمية المحلية من 2002إلى 2004

الوحدة: ملايين الدينارات.

السنوات / الموارد	2002	2003	2004
الموارد بالدينار	104451	112205	124876
الموارد بالعملة الصعبة	11019	13093	15842
موارد الزبائن ككل	**115470**	**125298**	**140718**

Source **: RAPPORT ANNUEL** (Alger: BDL, 2004) p11

ومن خلال هذا الجدول يتضح لنا أن الموارد بالدينار تطورت بتدفق إضافي قدره 07.754 مليار دينارمن 2002 إلى 2003 و12.76مليار دينار من 2003 إلى 2004.
أما الموارد بالعملة الصعبة فتطورت من سنة 2002 إلى 2003 بتدفق إضافي قدره 2.074 مليار دينار وبتدفق إضافي قدره 2.749 مليار دينار من 2003 إلى 2004.

2- الموارد بالدينـــار:

سجلت الموارد بالدينار ارتفاعا قدره 07.74 % و11.29% من 2002 إلى 2003 ومن 2003 إلى 2004 على الترتيب حيث تطورت الودائع لأجل بـ 10.93% و16% في 2003 و2004 على الترتيب في حين نلاحظ انخفاض في الودائع لأجل في سنتي 2003 و 2004 وهذا الانخفاض 11.35% و 09.15% يرجع إلى رغبة البنك في تخفيض تكاليف موارده مع تشجيع جمع الودائع تحت الطلب ولذلك يظهر جليا ارتفاع في الموارد تحت الطلب غير المكافأة من(-4.15%) سنة 2003 إلى18.64% سنة 2004 وتطورت الودائع الادخارية بـ 26 % و %14 في كل من 2003 و 2004 على التوالي.
والجدول التالي يبين تطور الموارد بالدينار خلال الفترة 2002-2004

الجدول رقم (12) تطور الموارد بالدينار من 2002 إلى 2004.

الوحدة: ملايين الدينارات.

السنوات / الموارد	2002	2003	2004	تطور ب %من 2002إلى 2003	تطور ب %من 2003 إلى 2004
ودائع الأجل	20509	18180	16515	%(11.35)-	%(09.15)-
ودائع تحت الطلب منها	74817	82997	96291	%10.93	%16
- ودائع غ مكافأة	37421	35866	42553	%(04.15)-	%18.64
- ودائع ادخارية	37396	47131	53738	%26.03	%14
الموارد بالدينار	**104451**	**112205**	**124876**	**%07.74**	**%11.29**

Source **: RAPPORT ANNUEL** (Alger: BDL, 2004) p12

3- الموارد بالعملة الصعبة:

بلغ الجاري الإجمالي للموارد بالعملة خلال 2005 ما يقدر بـ 11,019 مليار دينار في حين كان سنة 2004 يقدر بـ 9,012 مليار دينار أما في 2003 فكان 7,407 مليار دينار والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (13) تطور الموارد بالعملة الصعبة من 2002 إلى 2004.

الوحدة: ملايين الدينارات.

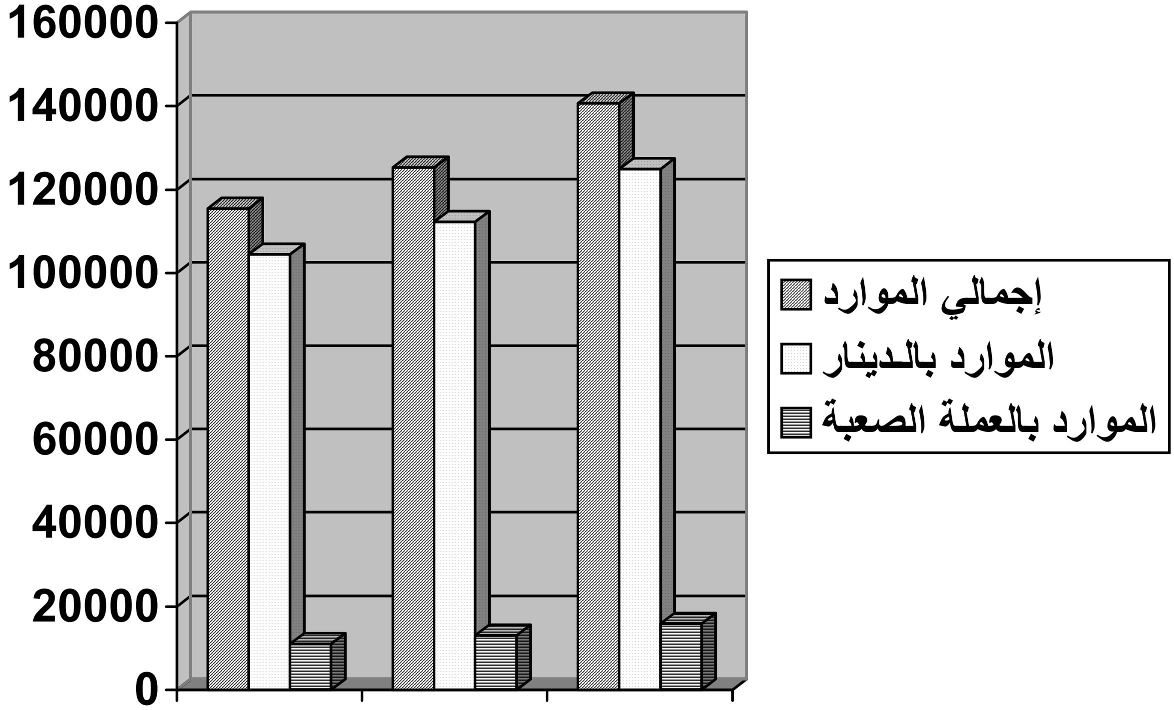
السنوات / الموارد	2002	2003	2004	تطور ب %من 2002 إلى 2003	تطور ب %من 2003 إلى 2004
الموارد تحت الطلب	8585	10489	12091	%22	%15.27
الموارد لأجل	2434	2604	2941	%07	%12.94
الموارد بالدينار	**11119**	**13093**	**15842**	**%22**	**%21**

Source **: RAPPORT ANNUEL:** IPID, p13

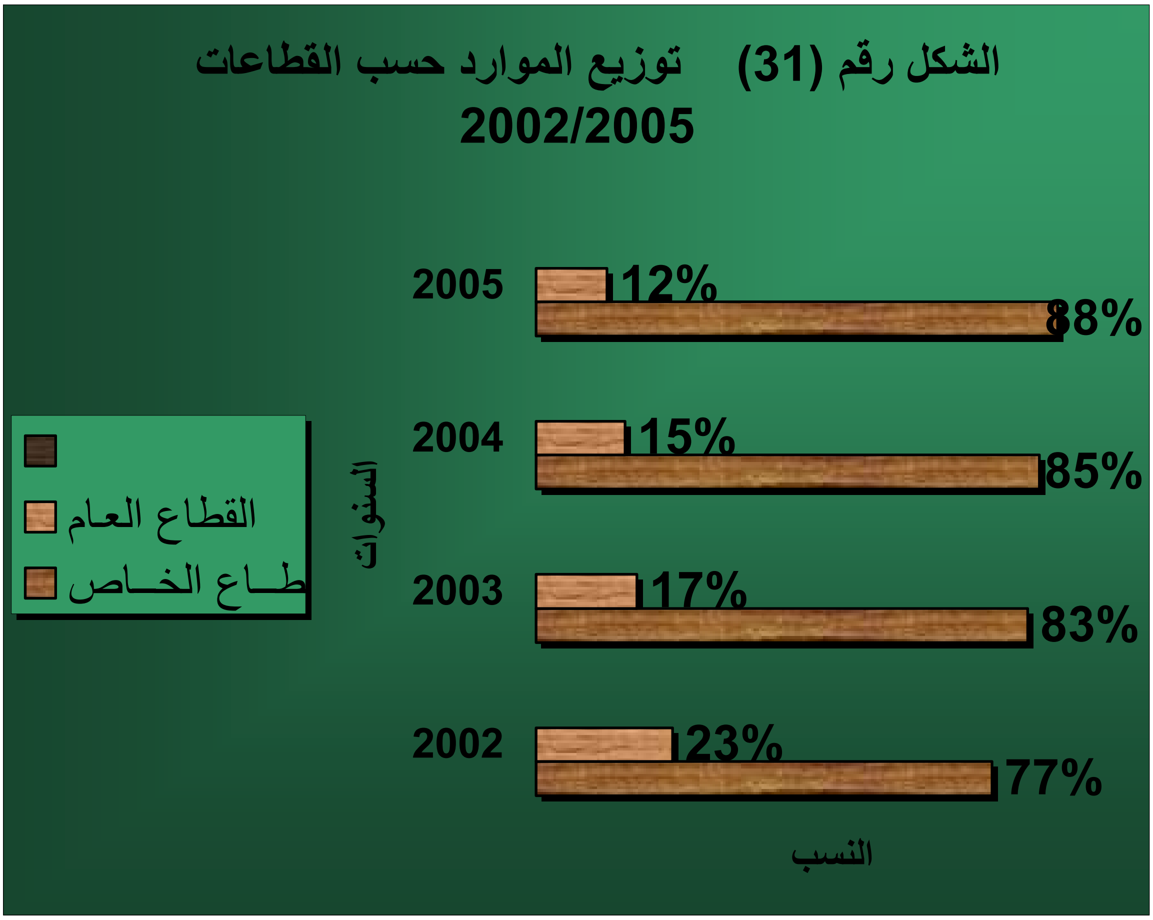
ومن خلال هذا الجدول يتضح لنا أن الموارد بالعملة الصعبة سجلت خلال سنة2004 زيادة قدرها حوالي 2.749 مليار دينار أي بنسبة نمو 21% حيث كانت التدفقات الإضافية تقدر بمبلغ 1.602 مليار دينار جزائري و0.337 مليار دينار جزائري لكل من الموارد لأجل والموارد تحت الطلب على التوالي مقارنة نسبة لسنة 2003.

الشكل رقم (30) تطور موارد البنك خلال الفترة 2002 إلى 2004.

الوحدة: ملايين الدينارات.



المصدر: الجدول رقم 13



الشكل رقم (31)   توزيع الموارد حسب القطاعات
2002/2005

Source : bulletin bimestriel d'information   (Alger: BDL, juin 2004) p03

و يظهر لنا حسب هذا الشكل أن معظم موارد البنك هي من القطاع الخاص كما يظهر تحسن حصة موارد القطاع العمومي، إذ تزايدت نسبة موارد البنك من القطاع الخاص من سنة 2002 إلى 2005 كما يلي : 77% ، 83% ، 85% ، 88% على الترتيب

في حين تناقصت نسب موارد البنك من القطاع الخاص حسب الترتيب التالي: 23% ، 17% ، 15% ، 12% و هذا حتى جوان 2005

II- الموارد البشرية لبنك التنمية المحلية:

فيما يخص الموارد البشرية التي يمتلكها بنك التنمية المحلية، بلغ عدد عمالـه سنة 2002 ، 3590 منهم 521 عامل متعاقد (أعوان الأمن ، أعوان التنظيف) في حين كان عدد موظفيه سنة 2001 يقدر بـ 3434 موظف منهم 472 متعاقد مما يعني أن هناك 156 موظفا جديدا .أما في سبتمبر 2005 فوصل مجموع موظفي البنك إلى 9536 موظف منهم 5862 إطار و 2271 عون ضبط و 1403 عون التنفيذ

أما عن هيكل موظفيه فيتكون من :

- 39 % إطار
- 28 % أعوان الضبط .
- 33 % أعوان التنفيذ

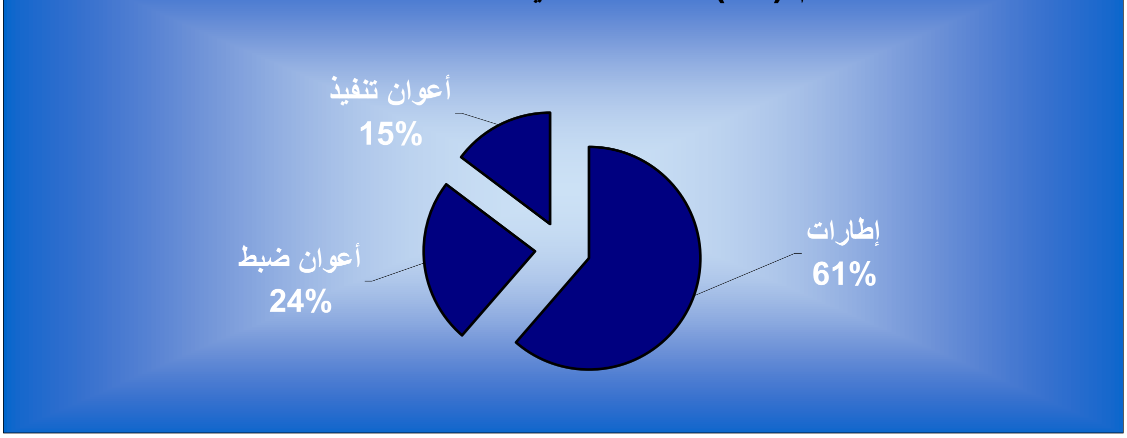
و الجدول التالي يبين هيكل موظفي بنك التنمية المحلية خلال 2001 و 2002

جدول رقم(14) هيكل موظفي بنك التمية المحلية خلال2001 و 2002

السنوات / الرتبة	2001	%	2002	%	الزيادة	%	2004/2001
الإطارات	1047	35	1184	39	137	13	5862
أعوان الضبط	752	26	860	28	108	14	2271
أعوان التنفيذ	1163	39	1025	33	- 138	12-	1403
المجموع	2962	100	3069	100	107	04	9536

Source **: RAPPORT ANNUEL** (Alger: BDL, 2002) p31

والشكل الموالي يوضح هيكل موظفي البنك خلال الفترة 2004/2001



الشكل رقم (32) هيكل موظفي الـ bdl خلال 2004/2001

المصدر: الجدول رقم (14)

التكوين:

وتتميز تشكيلة عمال البنك بمستوى تعليمي عالي (أكثر من 35%) حيث أن أكثر من 20% جامعيون ، في حين أن أكثر من 25% استفادوا من تكوين عالي في الاختصاص المصرفي .

لقد عرف التكوين الذي يعد أكبر انشغالات المديرية العامة دفعا هاما فقد خص سنة 2002 مثلا تكوين 2258 موظفا منهم 522 تابعوا دروسا مختصة في البنوك (توجت بشهادات)

أما التكوينات قصيرة المدى فقد تعلقت بالموضوعات التالية :

- تحصيل الديون.
- أخطار النقد.
- تقنيات تغطية هذه الأخطار.
- التحليل المالي.
- تقييم المشاريع.
- القروض العقارية والرهن الرسمي.
- الأورو وتأثيره على الاقتصاد الجزائري.
- عمليات التجارة الخارجية.
- عمليات الصندوق والمحفظة.

والجدول التالي يبين عدد المشاركين في التكوين وعدد أيام التكوين .

جدول رقم (15) **تكوين موظفي الـ bdl إلى غاية 2002**

نوع التكوين / عدد الأيام والمشاركين	عدد المشاركين في التكوين	عدد أيام التكوين
تكوين و ندوات خارجية	6527	594
تكوين و ندوات داخلية	4619	1028
دروس بالبنوك	18934	522
تمهين	4050	90
ما قبل التوظيف	3168	24
المجموع	**37298**	**2258**

Source **: RAPPORT ANNUEL** (Alger: BDL, 2002**)** p31

المطلب الثاني: المحيط الخارجي لبنك التنمية المحلية

هو كل ما يحيط بالبنك من متغيرات اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وكل النواحي دون أن ننسى الجانب القانوني.

ويتفرع المحيط الخارجي إلى محيط كلي ومحيط جزئي.

I- المحيط الكلي: ويتضمن هذا المحيط ما يلي:

1- العوامل الاقتصادية:

أصبح من المعروف أن الجزائر تمر بمرحلة انتقالية لهذا كان من الضروري ان تكتسب نظام اقتصادي مرن يواجه كل هذه التغيرات المستمرة والمؤثرة على الاقتصاد البنكي, وتتم دراسة هذه العوامل من الجوانب التالية:

- حدس القطاع العام.
- ثقل مختلف القطاعات الاقتصادية والعمل والوقت والتطير؟
- معدل البطالة.
- مشروعات الخطط الميدانية والعقارية في وسط عمليات في مناطق صناعية ومراكز تجارية.
- قيمة الدينار الجزائري.
- معدل التضخم.
- الاتفاقيات المالية والاقتصادية مع الدول الأخرى.
- الدين العام.
- برنامج الإنعاش الاقتصادي في عهد الرئيس بوتفليقة.
- تحرير التجارة الخارجية.
- اعادة هيكلة المؤسسات .
- رفع الدعم عن المؤسسات من قبل الدولة.

2- العوامل التكنولوجية:

وهي التي يجعل للبنك مكانة راقية تتماشى مع التطورات الحاصلة في الدول الكبرى الى جانب انه يضمن لها جودة منتجاتها وسهولة تسويقها وذلك بإدخال:

- طرق الصرف الآلي.
- بطاقة الائتمان.

وكذا أساليب التعامل والإشهار وغيرها.

3-العوامل القانونية:

لقد كان لقانون النقد والقرض الصادر سنة(**1990م**) تأثيرا كبيرا على القطاع البنكي, وكذا القانون الصادر سنة (**1995م**) كذلك قانون المالية لسنة (**1998**) حيث نصت المادة (**89**) التي جاءت تحت عنوان "تخفيض معدل الفائدة" من قانون رقم(**98-12**) المؤرخ في (**1998/12/31**) على انه يجب تشجيع الاستثمار وهذا عن طريق تخفيض معدل الفائدة .

وبالنظر لما جاءت به هذه المادة نجد أنها تؤثر مباشرة على البنوك ونشاطاتها.

II- المحيط الجزئي :

وأهم ما يضم السوق والمنافسة.

1-الســـوق:

يتميز السوق الذي يتعامل معه بنك التنمية المحلية بكونه جد متنوع, إذ هناك قطاعات متنوعة من الزبائن, تختلف باختلاف حاجيات القطاع, إذ يمكن تصنيف زبائن بنك التنمية المحلية إلى مؤسسات عامة, مؤسسات خاصة، الأفراد وموظفي البنك.

3- المنافسة:

عرف قطاع البنوك سنة **(1995م)** تغييرات مهمة، إذ أدى فتح المجال أمام المتعاملين الأجانب و الخواص إلى إنشاء بنوك على التراب الوطني الذي خلق نوع من المنافسة الجديدة والصعبة, والتي قد تمثل تهديدا على مكانة وعمل بنك التنمية المحلية.

<u>المطلب الثالث:</u> <u>الفرص والتهديدات التي تواجه بنك التنمية المحلية</u>

من خلال تشخيصنا لموارد بنك التنمية المحلية ومحيطه الخارجي يمكن ان نحدد الفرص والتهديدات كما يلي:

1-الفرص المتاحة أمام بنك التنمية المحلية:

- زبائن متعطشون للحصول على خدمات بنكية.
- تنوع قطاعات السوق.
- توفر موارد مالية معتبرة.
- منح المؤسسات لموظفيها فرصة الشراء بالتقسيط.
- المجتمع الجزائري مجتمع يغلب فيه الشباب و الذين يحتاجون لخدمات مختلفة.
- بقاء نوع من الدعم من طرف الدولة .
- توفر كوادر بشرية مؤهلة.

2-التهديدات التي تواجه بنك التنمية المحلية:

- إفلاس بعض المؤسسات الوطنية.
- تواجه كتلة نقدية خارج البنوك نظرا لنقص الثقافة البنكية لدى المجتمع الجزائري.
- ضعف الدخل وكذا القدرة الشرائية للمواطنين.
- تخلي الدولة جزئيا عن القطاع العام.
- فتح المجال أمام البنوك الخاصة.
- غياب القوانين الخاصة بحماية الابتكارات المختلفة في النشاط البنكي.
- فتح المجال امام البنوك الاجنبية.

المبحث الثالث: التسويق في بنك التنمية المحلية وتطور حجم المنتجات التي يقدمها

المطلب الأول:التسويق ببنك التنمية المحلية:

عرف بنك التنمية المحلية تقنيات و خدمات جديدة من أجل تطوير صورة البنك ، وآخر الإحصائيات التي تميز بها نشاط التسويق بالبنك نهاية عام 2006:

- تطوير القرض العقاري.
- تطوير قرض الاستهلاك.
- انشاء بطاقة السحب بين البنوك.
- المشاركة في التظاهرات الاقتصادية والمالية (مثلا أسبوع حول تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)
- تمويل التظاهرات الاقتصادية والثقافية والعلمية والرياضية مثل:
  - الأيام العلمية حول الصيدلة.
  - تمويل فرق كرة القدم.
  - سنة الثقافة العربية بالجزائر .
- الدعم المالي للمهن الحرة
- القيام بالبحوث لإطلاق منتوجات جديدة كبطاقة السحب.

1- المنتجات البنكية:

فيما يخص الخدمات، فإن البنك محل الدراسة يصمم خدماته على أساس آراء وتوقعات المسؤولين, بحيث يقدم خدمات عديدة ومتنوعة ، لكنها تتشابه في معظمها مع مختلف الخدمات التي تقدمها البنوك الأخرى ، والتي أتطرق إليها بنوع من التفصيل في المطلب الموالي .

2- الترويج:

أما بالنسبة للترويج فان بنك التنمية المحلية يخصص ميزانية معتبرة للترويج لكنه لا يتبع السياسة الترويجية الفعالة سواء كانت داخلية أو خارجية , ومن بين طرق الترويج التي رأيناها :

- الاهتمام بتوضيح وتدريس أهمية العلاقات العامة مع الزبائن لموظفيه لكسب رضا العملاء.
- الإعلان عبر الجرائد وملاعب كرة القدم.
- الإعلان عند وكالاته.
- إصدار مجلات وتقارير دورية.

3-التوزيع:

أما فيما يتعلق بالتوزيع فيمكن القول ان سياسة التوزيع فعالة وهذا من حيث اختيار البنك اماكن نقاط البيع اذ يعتمد هذا الاختيار على دراسات وبحوث متعددة من بينها

- دراسات حول المحيط.
- المنافسة.
- الكثافة السكانية.

كما ان بنك التنمية المحلية تعطي اهمية للمظهر الخارجي للوكالات, فهي تملك مهندسين معماريين يختارون الشكل المعماري الملائم والجذاب حسب المنطقة التي تقام فيها الوكالات او الفروع لكن لم ينجح البنك كثيرا في اختياره لتصميم او الديكور الداخلي لبعض الوكالات والذي له أهمية كبيرة في التاثير على الزبون وجلبه .ويملك هذا البنك حاليا أكثر من 153 وكالة موزعة على التراب الوطني يقدم من خلالها مختلف الخدمات البنكية التي يطلبها العملاء.

أما عن التنظيم القانوني لعملية تقديم الخدمات في بنك التنمية المحلية فيظهر في شكل خلية أنشئت خصيصا لخدمة الوكالات وتتمثل وظائفها الأساسية كما يلي[1]:

- الوظيفة الخلفية (ما وراء الشبكة).
- الوظيفة الأمامية (الشبكة)

ـ.الوظيفة الأمامية:

ويتم من خلال هذه الوظيفة ما يلي:

- استقبال الزبائن وجمع كافة المعلومات المتعلقة بملف القرض (المدة، معدل الفائدة،...)
- استلام طلبات القروض.
- التحقق من طلبات القروض وكذلك الوثائق المطلوبة.
- تسليم ملفات القروض إلى الوظيفة الخلفية (ما وراء الشبكة) للتسيير والمتابعة.

ـ الوظيفة الخلفية:

ويتم من خلالها:

- استلام ملفات القروض من الوظيفة الأمامية.
- التحقق من مدى صحة الوثائق المقدمة.
- تسجيل الطلبات بشكل تسلسلي في فهرس مفتوح لهذا الغرض ويجب أن تكون مرقمة ومشارا إليها من طرف مديري الوكالة.
- إعداد وثيقة التقييم للطلبات من حيث العدد.
- دراسة وتركيب ملفات القرض ووضعها تحت تصرف لجنة القرض للوكالة من أجل اختبارها وإعطاء رأيها حول منح القرض أو عدمه.
- إرسال الملفات إلى مديرية القرض العقاري.
- الحصول على الضمانات.
- تحضير اتفاقية القرض العقاري وجدول الاستهلاكات مع ضرورة توقيعها من طرف الزبون
- تسيير القروض العقارية بالمطابقة مع ترخيصات القرض المحددة والمسلمة من طرف مجموعة الاستغلال أو اللجنة المركزية للقرض.
- متابعة تسديد المستحقات.
- إعداد الإحصائيات حول القروض العقارية وإرسالها إلى الهيئة المعنية.

---

(1) **Circulaire N° 48/2001**,(Alger : BDL ,2001)

ولنجاح عمل الموظفين في إعداد ملف القرض يجب توفر مجموعة من الصفات تتمثل فيما يلي[1]:

- النزاهة.
- التكريس في العمل.
- الاحترافية في البيع.

.سنقوم بشرح مختصر فيما يلي لهذه الصفات:

النزاهة:

تعتبر النزاهة من أحد العوامل الأساسية التي يجب توفرها في الموظف المختص خصوصا عندما يتعلق الأمر بالكيفية التي يتعامل بها مع الزبون الذي يرغب في شراء السكن الذي يحلم به (Dream Home) أو بناء مسكن ذاتي أو ترميم مسكن قائم.

ويمكن قياس النزاهة بأحد أو كل العوامل التالية:

- تقديم تقديرات واقعية للتكلفة التي يجب على الزبون دفعها لشراء مسكن.
- تخصيص الوقت اللازم لاستكمال الإجراءات الإدارية.
- احترام القوانين والإجراءات المتعلقة بدراسة الطلب.

هذه الصفات من شانها أن تخلق جوا من الثقة والتفاهم بين الموظف والزبون، فالثقة ضرورية في هذه الحالة لأن الأمر يتعلق بالاستثمار طويل المدى، وبالنسبة للعائلة فإنه يعتبر استثمارا باهضا، فالموظف لابد وأن يكون أمينا لأنه سيكلف بدراسة وتحليل معلومات سرية خاصة بالزبون بالإضافة إلى أنه سيقوم بتحديد درجة الخطورة بالنسبة للبنك عند الإقرار بالتعامل مع الزبون.

التكريس:

من إحدى الصفات الأساسية التي يجب أن يتحلى بها الموظف المكلف بتحضير الملف هو التكريس، الإتقان والإخلاص في العمل الذي يقوم به وهذا سيترك انطباعات حسنة لدى الزبون مما يزيد من ثقته في الموظف وتعلقه بخدمات البنك.

الاحترافية في البيع:

هذه الصفة التي يجب أن يتحلى بها الموظف الذي يكلف بتحضير ملف القرض العقاري تتجلى في فنه ومهارته في جلب اهتمام الزبون موضوع الدراسة.

الاحترافية هي صفة من الصفات التي تبرز مدى مهارة وقدرة الموظف المختص في تقديم المعلومات وإيصالها إلى الزبون بصورة مرضية بحيث يتجلى من خلالها إلمام الموظف بكل المسائل المتعلقة بالقروض ، وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا عن طريق تكوين مهني ومتواصل في الميدان.

لا بد أن يكون الموظف على دراية واسعة بالسياسات المتعلقة بالقروض والضمانات اللازمة والتشريعات القانونية، السياسات المالية والنقدية المتعلقة بذلك والمساعدات التي تقدمها الدولة.

---

(1) عبد القادر بلطاس ،**الاقتصاد المالي والمصرفي** (الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ،2001) ص03

المطلب الثاني: الخدمات المقدمة من طرف بنك التنمية المحلية

تكون مهمة البنك حسب المواد 110، 111، 112، 113 من قانون النقد والقرض محددة أساسا في[1]:

- تلقي الودائع من الجمهور، مع الحق في استعماله لحساب من تلقاها بشرط إعادتها.
- تقديم قروض إلى الغير مع الحق في فرض الضمانات البنكية المحددة في هذا الشأن كالتأمينات العينية أو الشخصية.
- وضع وسائل الدفع تحت تصرف الزبائن مع الاحتفاظ بحق إدارة هذه الوسائل والتي تمكن الزبون من تحويل الأموال مهما كان الشكل، أو الأسلوب التقني المستعمل مثل الأوراق التجارية كالسندات.

I- الحسابات:

يحتاج الأشخاص الاعتبار يون والطبيعيون إلى ربط علاقات مع البنك من أجل الاحتفاظ بأموالهم لديه في شكل ودائع إذا كان لديهم فائض في التمويل، أو الاستفادة من التسهيلات البنكية في شكل قروض، ومن أهم أنواع الحسابات نجد:

- الحساب للإطلاع.
- الحساب الجاري .
- الحساب لأجل.
- الحساب على الدفتر.

II- الودائع:

تعد الودائع أكثر مصادر وموارد البنك المالية أهمية, فنسبتها عادة (50%) من مجموع خصوم الميزانية أي موارد البنك, ولهذا فبنك التنمية المحلية كبنك تجاري يعتمد في تمويل استثماراته وتوظيفا ته على القروض, ويتحدد ذلك بنوعين من الودائع:

1- **الودائع بدون فوائد**:

وهي الودائع الجارية او الودائع تحت الطلب التي تتميز بحركتها المستمرة بالزيادة او النقصان, فلا يدفع البنك عليها اية فوائد باعتبار ان للعميل الحق في سحب ودائعه الجارية في أي وقت يشاء, ويقوم بنك التنمية المحلية بتجميع هذا النوع من الودائع عن طريق فتح حسابات جارية متنوعة حسب طبيعة زبائنه, سواء بالعملة المحلية أو الاجنبية, وهي:

- الحسابات الجارية التي تفتح للتجار والصناعيين والمؤسسات الصناعية والتجارية من اجل تلبية حاجيات نشاطها سواء من القطاع الخاص او العام
- حسابات الشيكات التي تفتح لصالح الافراد الخواص وعمال البنك أي لكل شخصية حقيقية او معنوية غير تجارية.

---

(1) عجة الجيلالي،**الاصلاحات المصرفية في القانون الجزائري** (الشلف : مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الرابع،جوان 2005) ص308

- حسابات لاصحاب المهن الحرة.
- حسابات التعاونيات العقارية
- حسابات الجمعيات وحسابات اخرى متنوعة.

2-الودائع ذات الفوائد:

على عكس النوع السابق من الودائع, يدفع بنك التنمية المحلية نسبة فائدة يحددها البنك المركزي على بعض انواع الودائع, والتي ليس لاصحابها الحق في السحب منها بمقتضى شيكات.

وكماهو الحال في الودائع الجارية, فان هذا النوع من الودائع لا يحقق فقط بعض الأهداف لأصحابها ,بل يساهم ايضا في تحقيق بعض الاهداف الوطنية والاهداف الاستثمارية التي يسعى البنك إلى تحقيقها, وتأخذ هذه الودائع عدة انواع ولها حساباتها الخاصة بها, وهي كمايلي:

- **ودائع التوفير:**

وهي ودائع ذات طابع توفيري يضعها العميل تحت تصرف البنك مقابل نسبة فائدة مع امكانية السحب منها , ويحمل صاحب وديعة التوفير دفترا تسجل فيه المبالغ المودعة والمبالغ المسحوبة وكذا الفائدة المستحقة مع الرصيد, ولتنمية هذا النوع من الخدمات, يقوم البنك بفتح حسابات التوفير والتي تفتح لكل الأشخاص الطبيعيين بمبلغ لايقل عن 2000 دج عند الفتح, وهو نفسه المبلغ الادنى الواجب الاحتفاظ به في الدفتر, وذلك حماية للبنك من التعرض لمخاطر الغش المالي.

- **الودائع الآجلة :**

وهي اكثر الودائع جاذبية بالنسبة للبنك ,لانه وباتفاق معه,لايجوز للعميل سحب ودائعه الآجلة قبل تاريخ متفق عليه ,مما يسمح للبنك بتوظيفها بدورة في منح القروض واستخداماته الاخرى .

وتاخذهذه الودائع صورتين , يفتح لكل منها حساب خاص لاجل وهما :

- توظيف طويل الأجل :يكون التوظيف لمدة متوسطة او طويلة الاجل ,يقوم البنك بتحديدها
- توظيف قصير الاجل :في هذا النوع من التوظيف تكون المدة قصيرة.

III- القروض البنكية:

III- 1- قروض المؤسسات.

1- 1 - قروض الاستغلال:

هي قروض موجهة أساسا لتمويل جزء من الأصول المتداولة في الميزانية، وضعت تحت تصرف الزبائن عند حاجتهم لذلك، وتصنف قروض الاستغلال ضمن القروض قصيرة الأجل الموجهة لتمويل الحاجات المالية الطارئة وتمويل المشتريات من مواد أولية ومخزونات وما إلى ذلك، وهذا النوع من القروض لا يجب أن تتعدى مدته 24 شهرا على الأكثر[1].

وبعبارة أخرى هي قروض مخصصة لتمويل النشاطات التجارية الجارية للمؤسسة طول فترة استغلالها ويمكن تصنيفها إلى صنفين رئيسيين هما:

---

(1) وثيقة إشهارية، **فرض شراء مسكن لدى الخواص**(الجزائر: الصندوق الوطني لتوفير والاحتياط، 2005)

- قروض عن طريق الصندوق.
- قروض عن طريق الإمضاء.

1. قروض عن طريق الصندوق:

وهي قروض مرتبطة بتسوية الفروقات الحاصلة بين مدخلات المؤسسة ومخرجاتها، وهذه القروض إنما تستخدم لتغطية احتياجات آنية أو عاجلة ولا تستخدم لمجالات أخرى مثل الاستثمار وإنما تتجسد من خلال تسوية معاملات تقوم بها المؤسسة لأمر مستعجل، وتتفرع بدورها إلى نوعين:

- القروض العامة.
- القروض الخاصة.

أ .القروض العامة

سميت بالقروض العامة لكونها موجهة لتمويل الأصول المتداولة بصفة إجمالية وليست موجهة لتمويل أصل بعينه وتسمى قروض عن طريق الصندوق أو قروض الخزينة أيضا، وتأخذ الأشكال التالية:

. **تسهيلات الصندوق:**

وسمي بهذا الاسم (القرض) لارتباطه بالصندوق أي الحساب الجاري للزبون فهو يهدف إلى تغذية صندوق الزبون وتلبية احتياجاته بالسيولة من طرف البنك مقابل الوعود بالتسديد مع فائدة.

هذا النوع يسمح للزبون بأن يصبح حسابه مدينا خلال أيام قليلة، عادة يكون في نهاية الشهر حيث تكثر نفقات الزبون نتيجة لقيامه بدفع رواتب العمال وتسديده فواتير الماء والغاز وغير ذلك من النفقات، وبعدها يصبح دائنا أي بعد التسديد.

. **السحب على المكشوف:**

هو المبلغ الذي يسمح البنك لعميله بسحبه بما يزيد عن رصيد حسابه الجاري وذلك لفترة من الزمن(أسابيع- شهور) وفيه يقوم البنك بفرض فائدة على العميل خلال الفترة التي يسحب فيها ويطلق عليها " مدة المكشوف" وقد تصل إلى سنة واحدة، وبمجرد عودة الرصيد من مدين إلى دائن يوقف البنك فرض الفائدة ويختلف السحب على المكشوف عن تسهيلات الصندوق في مدة القرض حيث السحب على المكشوف تتراوح مدته 15 يوم إلى سنة كاملة أما تسهيلات الصندوق فتكون مدته أقل من 15 يوم قابلة للتجديد.

وفي طبيعة التمويل، ففي حين يستعمل السحب على المكشوف للاستفادة من الظروف التي يتيحها السوق كانخفاض سعر سلعة معينة، يستعمل تسهيلات الصندوق لتخفيف صعوبات السيولة الناتجة عن تأخر الإيرادات عن النفقات.

. **قرض الموسم:**

وهي القروض التي تمنحها البنوك لتمويل النشاطات الموسمية التي تمارسها الكثير من المؤسسات، وتلجأ المؤسسات إلى هذا النوع من القروض لمواجهة تكاليف المواد الأولية والتخزين والنقل المرتفعة، ومن أمثلة هذه النشاطات إنتاج وبيع اللوازم المدرسية وإنتاج وبيع المحاصيل الزراعية.

. **قروض الربط:**

وهو عبارة عن قرض يمنح إلى الزبون لمواجهة الحاجة إلى السيولة المطلوبة لتمويل عملية مالية في الغالب تحققها شبه مؤكد، ولكنه مؤجل فقط لأسباب خارجية، ويقرر البنك مثل هذا النوع من القروض عندما يكون هناك شبه تأكد من تحقيق العملية محل التمويل ولكن هناك فقط أسباب أخرت تحققها مثل الأسباب المتعلقة بالضمانات.

ب- القروض الخاصة:

سميت بالقروض الخاصة لأنها توجه لتمويل أصل معين من الأصول المتداولة وليست موجهة لتمويل الأصول المتداولة بصفة عامة مثل القروض الموجهة لتمويل المخزونات أو الحقوق وتأخذ الأشكال التالية:

- **التسبيقات على السلع (البضائع):**

وهي عبارة عن قرض مقدم إلى الزبون لتمويل مخزون معين والحصول مقابل ذلك على البضائع كضمان للمقرض وينبغي على البنك أثناء هذه العملية التأكد من وجود البضاعة وطبيعتها ومواصفاتها ومبلغها إلى غير ذلك من الخصائص المرتبطة بها.

وقد أثبتت الوقائع أن هذا النوع من القروض يمنح خاصة لتمويل المواد الأساسية مثل البن وغيره، ويستعمل أيضا في الجزائر لتمويل السلع المصنعة ونصف المصنعة.

وهناك طريقتان لتخزين البضاعة التي تحجز كضمان هما(1):

. تخزين البضاعة في مخازن الزبون دون أن يكون له الحق في التصرف فيها.

. تخزين البضائع في مخازن عامة مع تسليم وصل التخزين للبضاعة المودعة في المخازن.

ويستعيد الزبون حق التصرف في البضائع بمجرد تسديده للقرض.

- **التسبيقات على السلع العمومية:**

هي عبارة عن اتفاقات لشراء أو تنفيذ أشغال لفائدة السلطات العمومية تقام بين هذه الأخيرة، ممثلة في الإدارة المركزية (الوزارات...) أو الجماعات المحلية أو المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري من جهة والمقاولين أو الموردين من جهة أخرى.

ونظرا لطبيعة الأعمال التي تقوم بها السلطات العمومية وخاصة من حيث أهمية المشاريع وحجمها وطرق الدفع التي تعتبر ثقيلة نسبيا، يجد المقاول المكلف بالإنجاز نفسه في حاجة إلى أموال ضخمة غير متاحة في الحال لدى هذه السلطات، ولذلك يضطر للجوء إلى البنك للحصول على هذه الأموال من أجل تمويل هذه الأشغال.

---

(1) موقع الإنترنت الخاص بالبنك الوطني الجزائري: WWW.BNA.DZ.COM

- **الخصم التجاري:**

إن ضرورة تبسيط التعامل قد دعت إلى إيجاد وسيلة تخدم حامل الورقة التجارية المحتاج إلى السيولة الآنية فهو عبارة عن استبدال وعد بالوفاء مقابل سيولة آنية تسمى خصما (1)

فالخصم هو قيام البنك بشراء الورقة التجارية من حاملها قبل موعد استحقاقها لقاء خصم جزء من قيمتها ثم يقوم بتحصيل قيمتها من المدين في تاريخ استحقاقها.

2 . قروض الالتزام أو عن طريق الإمضاء:

هو قرض يتعهد فيه البنك بدفع مستحقات عميله إذا تعذر عليه الأمر ولم يستطع تسديد دينه، ومنه إمضاء البنك يكون بمثابة ضمان لتمكين الزبون من الحصول على قرض من شخص آخر، ولكن يكون البنك ملزما بدراسة طلب القرض مثل باقي أنواع القروض، ويتقاضى مقابل ذلك عمولة (مقابل) بدلا من تقاضيه لفائدة فهو معرض إلى الأخطار عند تقديمه لهذا النوع من القروض كعدم الوفاء بالدين من طرف زبونه، ويمكن تصنيفها إلى الأصناف التالية:

. الضمان الاحتياطي.

. الكفالة.

. القبول.

- الضمان الاحتياطي:

هو عبارة عن تعهد البنك بالتسديد في ميعاد استحقاق الورقة التجارية إذا كانت المؤسسة (المدين الرئيسي) أو زبون البنك غير قادر على تسديدها لصالح دائنه.

وبالتالي فهو تعهد لضمان القروض الناجمة عن خصم الأوراق التجارية.

- الكفـــالة:

تقدم الكفالة تحت شكل عقد كتابي يحدد فيه مبلغ ومدة الالتزام يتم توقيعه من طرف البنك والزبون المدين العاجز عن الدفع.

كما يمكن للبنك أن يمنح كفالة لزبونه تمكنه من تأخير دفع بعض المستحقات تجاه جهات أخرى كمصالح الضرائب وإدارة الجمارك ...إلخ.

- القبـــول:

هو اعتماد يقدم فيه البنك ثقته وضمانه وليس المال تحت تصرف عميله لتمكين هذا الأخير من الحصول على الأموال التي يحتاج إليها. ويتم ذلك بأن يقوم العميل (الزبون) بسحب كمبيالة على البنك حيث يوقعها البنك بقبوله ومن ثم تصبح تلك الكمبيالة قابلة للتحصيل من أي بنك آخر، وبعبارة أخرى فإن البنك يؤدي هنا خدمة للزبون لا يمنحه المال وإنما التوقيع.

ويقتصر هذا الاعتماد على العمليات الكبيرة للشركات الكبرى ونميز نوعين من القبول:

- القبول من أجل ضمان قدرة الوفاء للزبون.
- القبول الذي يمنح للزبون من أجل حصوله على مساعدة من طرف بنك آخر

(1) عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، **الإدارة الحديثة في البنوك التجارية** (بيروت: دار الجامعة 1991) ،ص96

1 - 2 - قروض الاستثمار:

قروض الاستثمار هي عبارة عن التسهيلات الممنوحة إلى المشاريع والمؤسسات الإنتاجية بهدف توفير مستلزمات الاستثمار والإنتاج كالأراضي والعقارات ومنشآت الأعمال وغيرها من المستلزمات.[1]

ومن خلال هذه القروض يتم تمويل الجزء الأعلى من الميزانية أي تمويل الأصول الثابتة.

ويمكن التمييز بين قروض الاستثمار التالية:

- قروض بنكية كلاسيكية.
- قرض الإيجار.

1 - القروض البنكية الكلاسيكية:

ويمكن التمييز في هذا الصدد بين نوعين من الطرق الكلاسيكية لتمويل الاستثمارات وهي:

- قروض متوسطة الأجل.
- قروض طويلة الأجل.

- <u>قروض متوسطة الأجل:</u>

وهي قروض تهدف لتمويل بعض العمليات الرأسمالية للمشروعات، مثل شراء آلات جديدة للتوسع، أو إجراء تعديلات تطور من الإنتاج.

وتتراوح مدة القرض بين سنتين و خمس سنوات [2]

ولا ينبغي على البنك أن يمول الاستثمارات المعنية كلية بل بنسبة 50 إلى 70 % من مبلغ المشروع [3].

وقبل منح هذا النوع من القروض يجب على المؤسسة أن تقوم بدراسة معمقة نظرا للخطر الذي ينجر عن مدة القرض وعن أهمية المبلغ كما تتطلب القيام بدراسة لمختلف التكاليف والإيرادات المتوقعة واستنتاج ما إذا كانت هذه العوائد ستسمح بسداد المبلغ الأصلي للقرض والفوائد المنجرة عنه.

- <u>قروض طويلة الأجل:</u>

قد تحتاج المؤسسات إلى أموال بقصد التوسع في أعمالها وذلك لشراء تجهيزات إضافية من آلات ومعدات وفي هذه الحالة لا تستطيع الاعتماد على مصادر التمويل قصير الأجل، وذلك نظرا لأن هذه التجهيزات لا تستطيع المؤسسة استرجاع تكاليفها والحصول على عوائد قبل مرور فترة زمنية ليست بالقصيرة، وفي حال لجوء هذه المشروعات إلى التمويل قصير الأجل لتمويل تجهيزاتها فإنها ستضطر إلى تصفية هذه التجهيزات لتسديد القروض قصيرة الأجل في مواعيدها وإما اللجوء إلى الاقتراض من جهة أخرى لتسديد القروض الأولى وتفوق مدة هذه القروض في الغالب سبع (07) سنوات [4].

(1) ناظم محمد الشمري، **النقود والمصارف** (العراق: مديرية دار الكتب للطباعة والنشر 1995)، ص107
(2) عبد الحميد عبد المطلب، **البنوك الشاملة : عملياتها وإدارتها** (الأردن : الدار الحامعية للنشر ، 2000) ص113
(3) شاكر القز ويني: مرجع سبق ذكره ، ص105
(4) محمد شفيق حسين، **أساسيات الإدارة المالية في القطاع الخاص** (الأردن: دار المستقبل للنشر والتوزيع ، 1997) ص145

2 - القرض الإيجاري:

"هو عبارة عن عملية مصرفية مالية تلتزم فيها وحدة مالية بتأجير أجهزة وأدوات إنتاجية إلى وحدة إنتاجية تستخدمها لفترة معينة، مقابل أقساط محددة".

كما يمكن تعريفه على أنه: "تقنية تمويل حديثة النشأة يقوم من خلالها البنك أو المؤسسة المتخصصة بشراء التجهيز ثم تؤجره إلى الزبون بموجب عقد إيجار".

ويتم سداد مبالغ الإيجار بأقساط شهرية أو ثلاثية حسب الاتفاق المبرم.

وفي نهاية العقد لا يمكن للمؤسسة بيع التجهيز وتكون أمام ثلاث حالات

- إما تجديد العقد لمدة أخرى.
- إما إرجاع التجهيز إلى المؤسسة المالية.
- إما شراء التجهيز بسعر رمزي.

III- 2- قروض الأفراد:

بالإضافة إلى الأنواع التي سبق ذكرها، بإمكان البنوك منح نوع آخر من القروض وهي ذات طابع شخصي بشكل عام، ويمكن تصنيفها إلى نوعين:

- قروض الاستهلاك.
- قروض عقارية.

1- قروض استهلاكية:

"وهي تلك القروض التي يكون الغرض من استخدامها استهلاكي كشراء سيارة أو أثاث أو ثلاجة أو تلفزيون" (1).

كما يمكن أن نقول أنه قرض يستعمل للحصول على سلع للاستهلاك الشخصي أو لدفع مصروفات مفاجئة لا يمكن للدخل الحالي للمقترض مواجهتها، وتجدر الإشارة إلى أن البنوك الأمريكية تمنح خمس أنواع من هذه القروض هي(2):

- قروض شراء السيارات.
- قروض شراء المنازل السياحية.
- قروض المعيشة.
- قروض المنازل وتحسينها.
- بطاقات الائتمان.

ولعل من الواضح أن الائتمان الاستهلاكي وسيلة من وسائل مواجهة الكساد وهذا هو سبب نشأته منذ الثلاثينيات، ومن أهم صور القروض الاستهلاكية نجد بطاقات الائتمان.

بطاقة الائتمان:« هي بطاقة من البلاستيك أو على شكل شريحة إلكترونية تعطي الفرصة لصاحبها للحصول على الائتمان الذي يريده، ضمن شروط محددة وبموجب حصول العميل على بطاقة ائتمان فإنه قد يستخدمها

---

(1) عبد المعطي رضا أرشيد، محفوظ أحمد جودة، **إدارة الائتمان** (الأردن: دار وائل للنشر، 1999) ، ص 106

. (2) WWW.bdl.dz / crédit – conso /crap- conso.htm

داخل بلده أو خارجه حيث يكون بإمكانه شراء بضائع أو تذاكر طائرة ، أو دخول مطاعم دون القيام بالدفع الفوري نقدا، على أن تتم عملية السداد خلال 25 يوما من استلامه الفواتير بدون أية فوائد أما إذا قام العميل بدفع قيمة الفواتير بعد المدة المحددة فإنه يتحمل معدل فائدة عن كل فترة تأخير »

وللبطاقة الائتمانية عدة مزايا نذكر منها[1]

- بالنسبة لحاملها فإن حصوله عليها يقلل من حاجته لحمل النقود وما يصاحب ذلك من احتمالات السرقة والتلف والضياع.
- تمنح صاحبها ائتمان مجاني إذا التزم بالدفع خلال الفترة المحددة والتي تتراوح بين 25 و55 يوم.

كما أن للبطاقة الائتمانية عدة عيوب نذكر منها:

- احتمال عدم دقة البائع في كتابة الفواتير وحيث قد يلقي العميل باللوم على البنك، أي يرجع ذلك إلى عدم دقة البنك.
- التكلفة مرتفعة نسبيا على العميل في حالة عدم استعماله للبطاقة الائتمانية فرغم أنه يدفع مبلغ بسيط للحصول عليها لكن في ظل حصوله على أي خدمة أو منفعة فستكون تكاليفها مرتفعة نسبيا.
- في حالة سرقة البطاقة أو ضياعها قد تستخدم من قبل أطراف أخرى.

وقد حققت هذه البطاقات نجاحا متقطع النظير في مختلف أنحاء العالم لكن في بنك التنمية المحلية ،وكغيره من البنوك الجزائرية لا زال المتعاملون معه تنقصهم الثقة في البطاقات الائتمانية، بالإضافة إلى نقص الوعي والمعرفة بالمنتجات البنكية.

2- قروض عقارية:

"وهي عبارة عن نوع من القروض يستخدم في تمويل شراء مباني قائمة بالفعل أو في تمويل إنشاء مباني جديدة أو شراء أراضي والقيام بتهيئة مساكن أو ترميم مساكن إلى غير ذلك"

وتتسم هذه القروض بخاصيتين أساسيتين هما[2]:

- طول أجل استحقاقها حيث تمتد آجالها لفترة قد تصل إلى ثلاثين عاما يسدد خلالها القرض على أقساط أو يسدد دفعة واحدة عندما يحل أجله.
- عادة ما تكون هذه القروض مضمونة بالعقار الذي تم شراؤه أو تشييده.

III- 3 - قروض تمويل التجارة الخارجية:

إن عمليات التجارة الخارجية تحتاج إلى وسائل تمويلية خاصة بها، حيث تقوم البنوك بعرض قروض مختلفة خاصة للمتعاملين الاقتصاديين المختصين في عمليات التصدير والاستيراد.

ومنه فإن قروض التجارة الخارجية هي تلك القروض الموجهة لتمويل العمليات التي تتم مع الخارج وتمنح هذه القروض حسب طبيعة العملية ووفق شروط خاصة حيث يحتاج كل نوع إلى تمويلات خاصة به.

---

(1) عبد المعطي رضا أرشيد ، محفوظ أحمد جودة : مرجع سبق ذكره ، ص123

(2) أحمد صلاح عطي، **محاسبة الاستثمار والتمويل في البنوك التجارية** (الإسكندرية: الدار الجامعية ، 2003) ص 186

وتنقسم إلى قسمين رئيسين:

- التمويل قصير الأجل للتجارة الخارجية.
- التمويل متوسط وطويل الأجل للتجارة الخارجية.

المطلب الثالث: تطو ر حجم المنتجات البنكية المقدمة من قبل بنك التنمية المحلية.

I. الاستخدامـات الكلية:

بلغ إجمالي القروض الممنوحة من طرف البنك في نهاية 2004 90.368 مليار دينار بينما كان في سنتي 2003 و2002 على التوالي 70.776 مليار دينار و56.120 مليار دينار.

وحسب طبيعة زبائن البنك فإن توزيع مبالغ القروض يكون حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (16) القروض المخصصة للزبائن

الوحدة: ملايين الدينارات

السنوات / القروض	2002	2003	2004
مؤسسات خاصة	26429	35306	51115
مؤسسات عمومية	15215	16681	16647
المؤسسات الصغيرة(تشغيل الشباب)	4956	4623	4411
الخواص	4329	8779	12722
قرض رهني	4192	4095	3904
قروض أخرى	999	1292	1569
	56120	**70776**	**90368**

المصدر: تقرير سنوي بنك التنمية المحلية(الجزائر: بنك التنمية المحلية، 2004) ص 16

عند إقفال سنة 2004 بلغ إجمالي القروض المقدمة للمؤسسات الخاصة 51.115 مليار دينار ويمثل نسبة 56% من إجمالي القروض مقابل 35.306 مليار دينار يمثل49% من مجموع القروض في نهاية 2003 وبمجموع 16.647 مليار دينار في 31/ 12/ 2004 مقابل 15.215 مليار دينار في نهاية 2003 وبنسبة (18%) استقرت حصة القروض الممنوحة لمؤسسات القطاع العمومي سنة2004 و نسبة 23% من مجموع القروض سنة 2003.

وتعرف القروض الموجهة أو المخصصة لتشغيل الشباب تناقصا في المبلغ من 4.623 مليار دينار في نهاية 2003 إلى 4.411 مليار دينار في نهاية 2004.

وقد عرف نشاط القرض الرهني الخاص ببنك التنمية المحلية تباطؤا ضئيلا خلال سنة 2004 نتيجة لتطهير الرهون القديمة، وبلغ إجمالي هذه القروض 3.904 مليار دينار عند إقفال سنة 2004 مقابل 4,095 مليار دينار في نهاية سنة 2003.

وأما القروض الموجهة للأفراد والمتمثلة في قرض الاستهلاك والقرض العقاري فعرفت زيادة قوية في سنة 2004 ونتيجة للطلبات الجديدة المقدمة انتقل المبلغ الإجمالي لهذه القروض من 4.329 مليار دينار سنة 2002 إلى 12.722مليار دينار في سنة 2004 كما انتقلت نسبتها من7% إلى 14% من إجمالي القروض الممنوحة .

II. تمويل المؤسسات الخاصة:

عند اختتام سنة 2004 بلغ التزايد المسجل في مجال تمويل مؤسسات القطاع الخاص تطورا معتبرا مقارنة بالسنة السابقة، حيث بلغت القروض الممنوحة سنة 2004 حوالي 49.548 مليار دينار (+ 42%) في حين كانت في سنة 2003 حوالي 34.843 مليار دينار متزايدة عن سنة 2002 ب 32% أين كان إجمالي القروض الممنوحة لمؤسسات الخاصة 26.429 مليار دينار جزائري.

والجدول التالي يوضح تطور تمويل المؤسسات الخاصة من سنة 2003 إلى سنة 2005.

الجدول رقم (17) تطور تمويل المؤسسات الخاصة من 2002 إلى 2004.

الوحدة: ملايين الدينارات.

	2002	2003	2004	تطور بـ % من 2002 إلى 2003	تطور بـ % من 2003 إلى2004
قروض الاستغلال	20705	25569	31850	23	24
قروض الاستثمار	3291	5827	8637	77	48
القروض المستندية	1697	2105	4442	24	111
المجموع	**26429**	**34843**	**49548**	**32**	**42**

Source **: RAPPORT ANNUEL** (Alger: BDL, 2004**)** p16

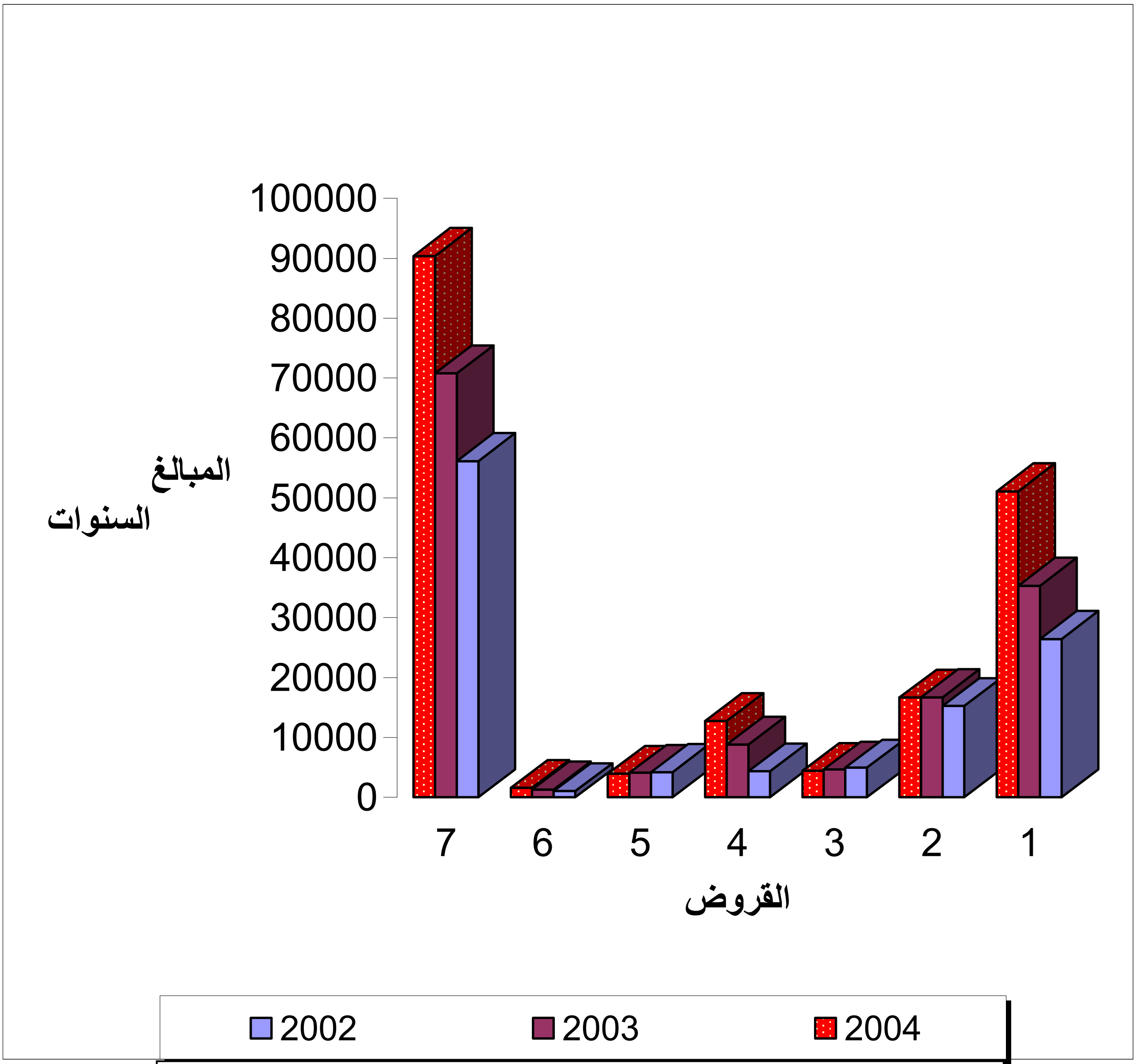
III. تمويل المؤسسات العمومية:

ولقد بلغت القروض الممنوحة للمؤسسات العمومية خلال السنة المالية 2004 مبلغا إجماليا قدره 4.303 مليار دينار مقابل 4.663 مليار دينار في سنة 2003 وعرفت بذلك تناقصا قدره 6 % أي 0.36 مليار دينار، ونتج هذا التناقص أساسا عن رغبة البنوك في تمويل المؤسسات ذات النجاعة والمردودية والاهتمام بمؤسسات القطاع الخاص .

و يمكن تمثيل استخدامات موارد بنك التنمية المحلية من خلال الشكل التالي

الشكل رقم (33) القروض المخصصة للزبائن حتى 2004

الوحدة: ملايين الدينارات



1: مؤسسات خاصة
2 : مؤسسات عمومية
3 : المؤسسات الصغيرة(تشغيل الشباب)
4: الـخواص
5 : القرض الرهني
6 : قروض أخرى
7 : المجموع

المصدر: الجدول رقم (16)

III- تمويل الأفراد:

وفي هذا الإطار سجلت القروض الممنوحة للأفراد لاقتناء تجهيزات منزلية (قرض استهلاك) وشراء أو بناء سكنات (القرض العقاري) أعلى نسب من النمو، وبالفعل فإن الوضعية المضبوطة في 2004 تشير إلى نمو قدره 24 % مقارنة باختتام السنة المالية 2003 مما يعادل 1.85 مليار دينار منها 0.46 مليار دينار خصصت للقروض العقارية ومبلغ 1.39 مليار دينار الذي خصص لقروض الاستهلاك، ونجمت هذه الزيادة عن عدد ملفات القروض والمبالغ المخصصة لها التي حضيت بالموافقة في سنة 2004، ويتمثل التطور السنوي للقروض الموجهة للأفراد كما يلي:

الجدول رقم (18) القروض الممنوحة للأفراد من 2001 إلى 2004.

الوحدة: آلاف الدينارات.

القروض/ السنوات	**2001**	**2002**	**2003**	**2004**	**المجموع في 2004**
قروض الاستهلاك					
العدد	3591	19235	32722	44489	100037
المبلغ	272000	1400000	3186146	4585320	9443466
القروض العقارية					
العدد	600	4585	6488	7404	19077
المبلغ	466000	3336000	4457000	4909000	13168000
المجموع					
العدد	**4191**	**23820**	**39210**	**51893**	**119114**
المبلغ	**738000**	**4736000**	**7643146**	**9494320**	**22611466**

Source **: al tanmiy: revue trimestrielle** (Alger: BDL, avril 2006**)** p21

V- تمويل التجارة الخارجية:

يساهم بنك التنمية المحلية مساهمة فعالة في تمويل التجارة الخارجية الجزائرية خلال القروض الممنوحة لتمويل الصادرات أو الواردات.

- *الـــواردات*:

بلغت عملية استيراد المنتجات والسلع الأخرى التي مولها البنك خلال السنة المالية 2004 لصالح زبائنه أكثرمن 13000 عملية، تطلبت 617 مليون دولار أمريكي مقابل بمبلغ 455.98 مليون دولار أمريكي في سنة 2004، ويمكن توضيح هذه العمليات في الجدول الموالي:

الجدول رقم (19) تطور الواردات الممولة عن طريق BDL من 2003 إلى 2004.

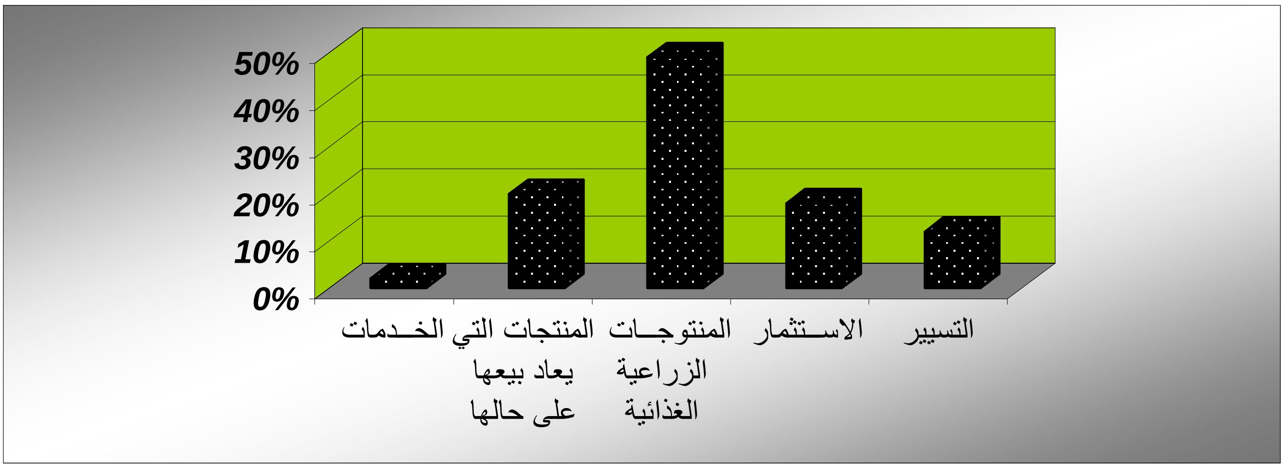
الوحدة: ملايين الدولارات.

الواردات / السنوات	مبالغ2003	2003 %	مبالغ 2004	2004 %	التغير %
التسيير	60	%13	73.54	%12	%23
الاستثمار	84.61	%19	112.17	%18	%33
المنتوجات الزراعية الغذائية	195.03	%43	302.29	%48	%55
المنتجات التي يعاد بيعها على حالها	109.18	%24	120.32	%20	%10
الخدمات	7.16	%2	8.76	%2	%22
المجموع	**455.98**	**100**	**617.08**	**100**	**%35**

Source **: RAPPORT ANNUEL** (Alger: BDL, 2004) p21

نلاحظ أن تمويل استيراد المنتجات الزراعية الغذائية عرف ارتفاعا كبيرا قدره 55% مقارنة بالسنة المالية 2003، أما عمليات استيراد التجهيزات والمواد والخدمات فقد سجلت نموا معتبرا، وبالتالي يكون هيكل عمليات الاستيراد خلال السنة المالية 2004 كما يلي:

الشكل رقم (34) هيكل عمليات الاستيراد



المصدر: الجدول رقم (19)

- الصادرات:

في سنة2004 عمليات التصدير التي عالجها البنك لصالح زبائنه قدرت إجماليا بمبلغ 46469.790 مليون دينار مسجلة زيادة مقارنة لسنة 2003 بمبلغ 35711.266 مليون دينار (+ 30%) ، ويتم توزيع هذه العمليات مع تطورها كما يلي:

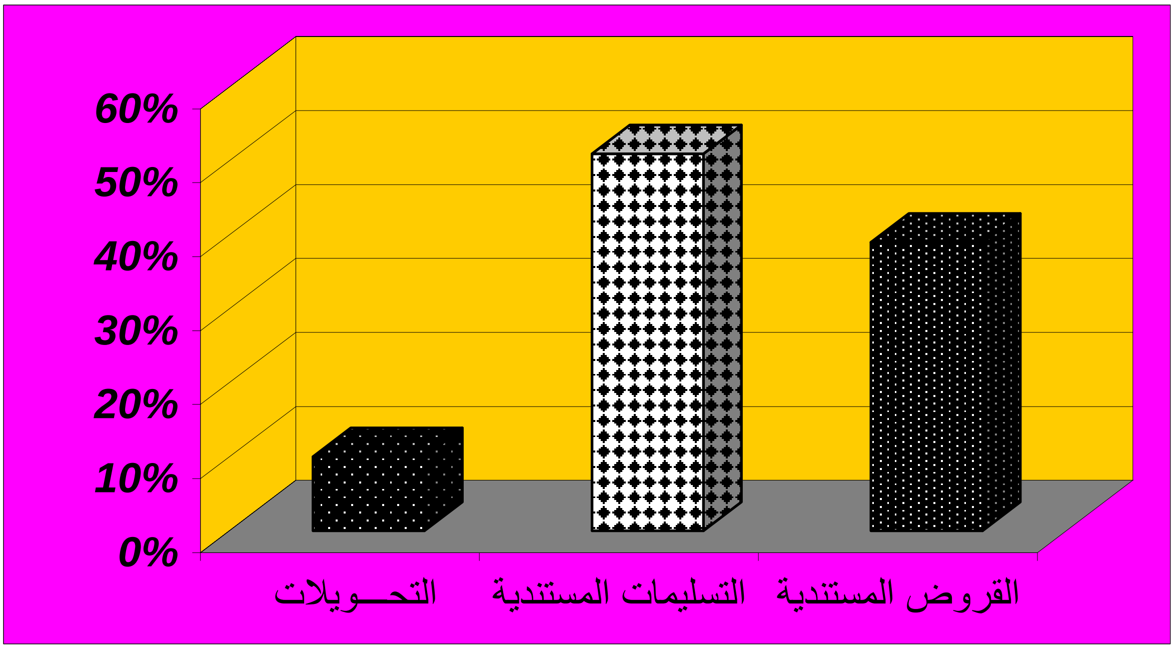
الجدول رقم (20) تطور الصادارت الممولة خلال 2003 إلى 2004

الوحدة:آلاف الدينارات.

	مبلغ	% 2003	مبلغ	% 2004	التغير %
القروض المستندية	13068261	%37	18105515	%39	%39
التسليمات المستندية	17998820	%50	23814827	%51	%32
التحويلات	4644185	%13	4549448	%10	%2 -
المجموع	**35711266**	**%100**	**46469790**	**%100**	**%30**

Source **: RAPPORT ANNUEL** (Alger: BDL, 2004) p16

الشكل رقم (35) هيكل الصادرات الممولة لغاية سنة 2004



المصدر: الجدول رقم (20)

VI- مكانة القروض العقارية في النشاط التجاري للبنك:

بالنسبة لوضع القروض العقارية داخل بنك التنمية المحلية أكد السيد عبد القادر مرزوق مدير القروض العقارية والمتخصصة ما يلي[1]:

إن القروض العقارية هي منتوجات ذات أهمية كبيرة لدى هذا البنك وبفضل الترتيبات والتنظيمات اللينة أو المرنة والبسيطة ومركزية سلطة قرار منح القروض في شبكة الاستثمار، كان البنك قادرا على إعطاء نفس جديد لإنتاجه المالي.

أما المكانة التي تحتلها القروض العقارية في استراتيجية البنك فقد أكد السيد مرزوق أن القروض العقارية تعتبر محور له أولوية بالبنك مثله مثل القروض الممنوحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأنه نشاط ذو نمو كبير في العام وحسب المخطط الوطني هناك ما يقارب 2 مليون وحدة للسكن سنويا، ويجب تلبية طلب إضافي يقدر بـ 120000 سكن في السنة.

إن بنك التنمية المحلية اختار تنويع سياسة القروض بإفادة القطاع الذي له مكانة مهمة بالنسبة للمواطن الجزائري وهو قطاع السكن.

القروض العقارية كانت موظفة بنسبة قليلة من طرف المؤسسات المالية باستثناء الوظيفة التقليدية للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط.

إن هذا التنويع يسمح لبنك التنمية المحلية بتوسيع حقل نشاطاته. وحسب السيد مرزوق فإن منح القروض العقارية من طرف البنك يهدف إلى تمويل قطاع السكن وإعادة تهيئة السكنات الموجودة عن طريق البيع على المخطط وتمويل الجمعيات التعاونية العقارية.

إن القرض العقاري للخواص الذي أعد من طرف الـ BDL منذ أربع سنوات عرف زيادة ونموا سريعا وقد ظهر أثره بصفة جلية خلال السنة بين 2003 و2004، وهو ما يقدر بلغة الأرقام بـ 8280 مليون دينار خصصت للقرض العقاري للخواص سنة 2003 و 15 مليون دينار خصصت كذلك للقرض العقاري للخواص في الأربعة أشهر الأولى من سنة 2004 [2].

وهذه الإنجازات الجيدة تعود أولا إلى التنظيم الجيد للوكالات التي ساعدت في نفس الوقت على عدم مركزية قرارات المنح والاستفادة من القرض وتخليص إدارة القرض العقاري من البيروقراطية وذلك بتأسيس الوظيفة أو الوظائف « BACK- OFFICE » و« FRONT OFFICE » .

وتعود من جهة ثانية إلى الحملة الإعلامية الواسعة لتسهيل العملية وجعلها في متناول الزبائن المقبلين على هذه المادة.

وهذه النشاطات المختلفة كانت مدعمة ببرنامج تكويني والذي سمح لهياكل الاستغلال التحكم في كيفية التمويل الذي وضع لهذا الغرض، وإن تطور التحقيقات في مادة القروض العقارية للخواص بين أن انطلاق النشاط وقع خلال سنة 2002 بعد النتائج المتواضعة خلال عامي 2000، 2001 وبهذا فإن عدد القروض المقدمة انتقل من 37 سنة 2000 إلى 599 سنة 2001 ليصل إلى 4585 وفي سنة 2003 ازداد ازديادا كبيرا ليصل إلى 6488.

---

(1) **Al tanmiya** : **Revue trimestrielle** (Alger : BDL , Avril 2004), PP08, 09
(2) WWW.bdl.dz / crédit – immo /crap- immo.htm

إن النتائج الإجمالية للفترة 2003/2000 بينت أن البناء الذاتي حاز على نسبة 50% من طلبات القروض ثم يأتي بعده شراء السكنات الجديدة بنسبة 17% ثم عمليات التجهيز بنسبة 9% وعمليات التوسعة بنفس النسبة[1] وهذا الوضع مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (21) تطور القروض العقارية من2000 إلى مارس 2005.

الوحدة: آلاف الدينارات.

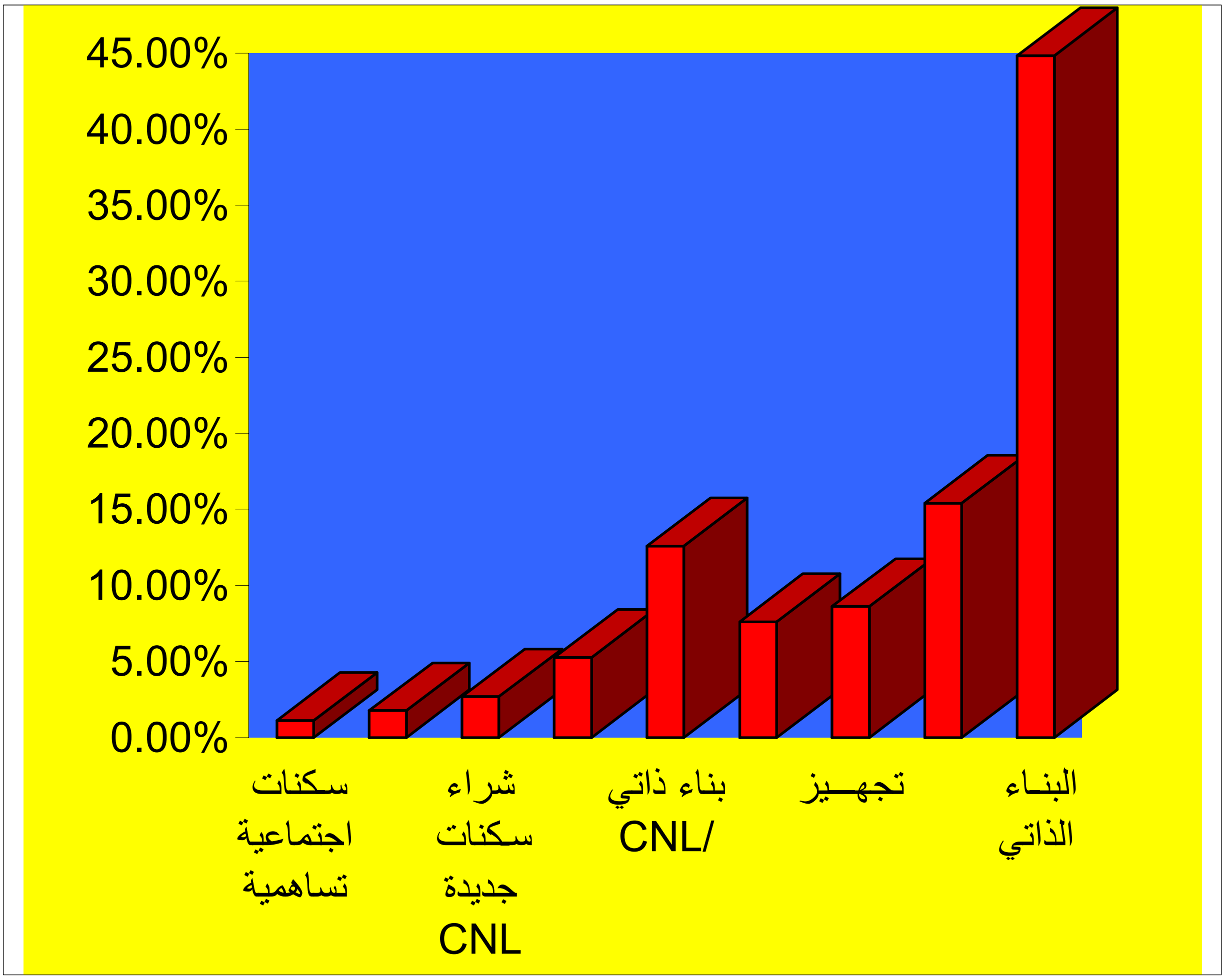
النسبة	2005-2000		
	المبلـــــــغ	**العـــــدد**	
44.83 %	6449248	8921	البناء الذاتي
15.39 %	2213894	2578	شراء سكنات جديدة
8.61 %	1239933	1981	تجهــيز
7.6 %	1098436	1607	توسعة
12.6 %	1813861	3726	بناء ذاتي /CNL
5.24%	754075	688	شراء (PAP)
2.76 %	398422	778	شراء سكنات جديدة CNL
1.76 %	254262	376	البيع عن طريق المخطط
1.12 %	162389	299	سكنات اجتماعية تساهمية
	14384520	**20954**	

Source **: Al tanmiya** : **Revue trimestrielle** (Alger : BDL, septembre 2005), P23

(1)**التنمية**، مجلة عن القروض العقارية(الجزائر : بنك التنمية المحلية ، 2004)، ص21

ويمكن توضيح مختلف أنواع القروض العقارية الممنوحة خلال الفترة (2000، 2003) كما يلي:

الشكل رقم (36) القروض العقارية الممنوحة خلال الفترة (2000، 2003)



المصدر: الجدول رقم (22)

ويحاول بنك التنمية المحلية باستمرار تحسين خدماته المقدمة لعملائه مثل[(1)]:

- رفع نسبة المساهمة البنكية من 60% إلى 70 %.
- تخفيض نسبة المساهمة الشخصية.
- منح قروض الاستغلال للمؤسسات الصغيرة وتسهيل إجراءات القرض.
- وضع جدول سداسي لتسديد القرض بدلا من الجدول الثلاثي .

---

(1) وثيقة اشهارية، **المؤسسات الصغيرة** (الجزائر : بنك التنمية المحلية ، 2007) ص 5

خلاصة الفصل:

مما سبق تبين لنا أن بنك التنمية المحلية استفاد من النمو الاقتصادي والمنافسة، بحيث ارتفعت موارده ليس بسبب دعم الدولة أو بفضل موارد المحروقات فحسب بل لأن المؤسسات الخاصة والأسر قد تزايد دورها في نمو الموارد من خلال إيداعها للأموال ببنك التنمية المحلية، كما لعبت الدولة دورا مهما في تشجيعه من خلال شرائها لديونه المستحقة على المؤسسات غير الناجحة التي كانت عائقا لازدهارها ونموها.

أما من ناحية التسويق في بنك التنمية المحلية فهو يسير ببطء نحو تطبيق المفاهيم التسويقية بمختلف وكالاته وفروعه، وفي هذا الصدد يقوم بنك التنمية المحلية بتقديم منتجات بنكية مختلفة خاصة تلك التي يرغب الأفراد أو المؤسسات في الحصول عليها- مستغلا عدم اهتمام البنوك الأخرى بتقديمها أو عدم قدرتها على تغطية طلبات العملاء – والتي يأتي على رأسها القروض العقارية، والقروض الاستهلاكية ويقدم هاته الخدمات في معظم مناطق القطر الجزائري من خلال وكالاته التي يتجاوز عددها أكثر من 148 وكالة.

لكن الاهتمام الفعلي بالعملاء من خلال أسلوب جودة الخدمات البنكية ومختلف معاييرها في التعامل مع العملاء ورغم أن الإدارة العامة للبنك تقول أنها تعطي الأولوية لذلك فإنه لا يزال غائبا في كثير من الأحيان من خلال تعامل الموظفين في الشبابيك الذين لا يهمهم في الغالب خروج الموظف راضيا عن الخدمة أو ساخطا بل لا يعرف الكثير منهم حتى معنى كلمة التسويق.

الخاتمة العامة

يعتبر نشاط التسويق البنكي نشاطا متميزا ينطوي على مجموعة من الأنشطة الهادفة و المتكاملة والتي تمكن البنك من التعرف على العملاء بمختلف أصنافهم واحتياجاتهم وتوصيل ما ينتجه من خدمات بنكية إلى هؤلاء العملاء بصورة يتم بها إشباع حاجاتهم المالية والائتمانية بأحسن الأساليب وأقل التكاليف والمخاطر، وبأعلى الأرباح.

إن نجاح البنوك في الدول المختلفة في غزو الأسواق المالية والبنكية بمنتجاتها، لا يرجع إلى مواردها وإمكانياتها، وثقافة وتقاليد شعوبها فحسب، بل يرجع بالدرجة الأولى إلى تبني تلك البنوك للمفهوم الحديث التسويق، وإتباع استراتيجيات قائمة على تكامل وترابط العناصر الأربعة للمزيج التسويقي دون التركيز على عنصر وإهمال آخر.

و لذلك كان لزاما على الإدارة البنكية إدراك أهمية هذا الدور الحيوي الذي يقوم به التسويق في البنك و عليها أن تستثمر في الحفاظ على كيان هذا البنك وبقائه واستمراره.

ونظرا لما تتميز به الخدمات البنكية من خصائص تكاد تنفرد بها دون سواها من الخدمات الأخرى، وبالنظر لما تتميز به من نمطية عالية في مضمونها ومحتواها، فقد برزت نتيجة لذلك معطيات واعتبارات عديدة تتحكم في اختيار العميل للبنك الذي يتعامل معه، والتي من خلالها يستطيع البنك تحقيق رضا وولاء عملائه، وزيادة قدرته التنافسية.

هذا وقد تعددت العوامل التي يمكن للبنوك أن تعتمد عليها من أجل تحقيق رضا العملاء وولائهم بدءا بمدخل التكلفة، مرورا بمدخل الراحة والوقت، لكن في ظل المتغيرات والتحولات العالمية الراهنة أصبحت البنوك مجبرة على تبني خيار فلسفة الجودة الشاملة الذي يعتمد على القيام بإجراءات متكاملة تهدف لتقديم خدمات مناسبة في الوقت المناسب والمكان المناسب وبالسعر المناسب للعميل وفق معايير محددة تؤدي إلى ثقة العميل في صناعة لا تقوم إلا على الثقة.

ورغم أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية بدأ منذ أكثر من عقدين من الزمن إلا أنها لم تعرف طريقها إلى التطبيق في المؤسسات الخدمية بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة إلا في العقد الأخير من القرن الماضي, وذلك تحت وطأة الضغط الذي سببته العولمة واقتصاد السوق بحيث تم إزالة الكثير من القيود والعراقيل الجمركية والتشريعات التي كانت تعيق حرية حركة البنوك الخاصة والأجنبية، كما بدأ الدعم الحكومي للمؤسسات والبنوك يتلاشى.

أما بالنسبة للبنوك الجزائرية و رغم الإصلاحات التي عرفها النظام البنكي الجزائري والتي من أهمها قانون النقد والقرض، فقد عرفت تأخرا كبيرا في تطبيق المفاهيم التسويقية، حيث بدأت مؤخرا فقط، في الاهتمام بهذا الجانب من خلال تحسين وتنويع الخدمات التي تقدمها بالإضافة إلى

الاهتمام بتكوين كوادرها وموظفيها ومواردها البشرية، كما خصصت جزءا هاما من ميزانيتها للترويج لنشاطاتها ومنتجاتها البنكية من خلال وسائل الإعلام (المرئية والمكتوبة)، وكذا المشاركة في الملتقيات والفعاليات العلمية و الثقافية والرياضية وتمويل الجمعيات الخيرية والفرق الرياضية إلا أنها تبقى بعيدة عن التطبيق الفعلي لفلسفة الجودة الشاملة، ويعد الاهتمام بالعميل ورضاه من آخر الأمور التي تفكر فيها بحيث تمنح القروض في غالب الأحيان على أسس سياسية وغير مهنية، بالإضافة إلى انعكاس الممارسات السابقة التي عرفتها البنوك الجزائرية من محسوبية و فضائح مالية كان من أهمها فضيحة الخليفة على نظرة العملاء وثقتهم في هذه البنوك.

وبدوره بنك التنمية المحلية لم يكن بمنأى عن التغيرات والتحولات العالمية لذلك يعد في طليعة البنوك التي تولي أهمية خاصة لتقديم الخدمات المختلفة التي تشبع حاجات ورغبات عملائه سواءا كانوا أفرادا أو مؤسسات خاصة في ظل ازدياد مطالبة زبائنه بالأحسن يوما بعد يوم، ورغم ما قامت به إدارة البنك في السنوات الأخيرة وعلى رأسها الرئيس المدير العام السيد عمار داودي من جهود لتطوير هذا البنك لتحسين قدراته التنافسية وزيادة ثقة عملائه وزبائنه من خلال الاهتمام بتكوين الموارد والطاقات البشرية، بالإضافة إلى تنويع منتجاته وإدخال وسائل وأساليب حديثة، كما اهتمت بإعادة هيكلته وتنظيمه عدة مرات.

ومن خلال تربصنا بإحدى وكالات بنك التنمية المحلية وجدنا أن هذا البنك بمختلف أقسامه ووكالاته التي تنتشر عبر كامل التراب الوطني والتي يتجاوز عددها 148 وكالة، يقدم معظم الخدمات المعروفة على مستوى البنوك الأخرى إلا أنه يولي أهمية خاصة لبعض الخدمات الحديثة أو التي يطلبها العملاء بقوة مثل القروض العقارية، وقروض الاستهلاك.

كما استفاد بنك التنمية المحلية من دعم الحكومة الجزائرية التي قررت شراء ديونه المستحقة على المؤسسات غير الناجعة و المؤسسات المفلسة.

إلا أنه عموما على مستوى الوكالات يعد الاهتمام بالعميل، واللباقة والكياسة في التعامل معه، والمصداقية والاستماع والإنصات لشكاويه، وإيجاد حلول سريعة لها آخر اهتمامات موظفي البنك.

ويمكن تلخيص محتوى الدراسة النظرية فيما يلي:

- تعد البنوك العمود الفقري للاقتصاد الوطني.
- تساهم البنوك بشكل مباشر في تنمية الاقتصاد الوطني من خلال تلقي الودائع ومنح القروض البنكية لتمويل المشاريع الاستثمارية الهامة.

- عرف النظام البنكي الجزائري عدة إصلاحات كان أهمها قانون النقد والقرض سنة 1990 ورغم أنها ساهمت في حل العديد من المشكلات إلا أنها لم تصل بالبنوك إلى المستوى المطلوب وهذا ما يبين خطأ الفرضية الأولى في شقها الثاني.
- يعد تطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة بالمؤسسات الخدمية عامة والبنوك خاصة ضرورة ملحة لمواجهة رياح التحولات العالمية.
- يعتمد العميل في قرار اقتنائه للخدمات البنكية على عدة عوامل منها عوامل منطقية وأخرى عاطفية، عوامل ذاتية وأخرى جماعية.... وهذا يبين عدم دقة الفرضية الثانية حول عوامل اتخاذ القرار الشرائي.
- يساهم تحليل سلوك العملاء وتصنيفهم مساهمة فعالة في إعداد المزيج التسويقي المناسب لملاقاة احتياجات العملاء.
- لم تعد الجودة تمثل- ببساطة- في اقتصادنا المعاصر قدرة البنك على إنتاج خدمات أفضل من مثيلاتها المقدمة في السوق المالي، بل تتعدى ذلك لتعني قدرة البنك على إنتاج المنتجات البنكية وتقديمها وفق معايير محددة تؤدي إلى تحقيق رضا أو ولاء العملاء الذين يقتنونها وهذا يبين عدم دقة الفرضية الثالثة حول مفهوم جودة الخدمة البنكية.
- الفرصة التسويقية هي وجود حاجات ورغبات ائتمانية يمكن للبنك تلبيتها بشكل يرضي العميل ويحقق من ورائه أكبر قدر ممكن من الأرباح بأقل نسبة ممكنة من المخاطر، ولا يجب أن يكون رضا العميل مسألة آنية بل يجب أن يحاول البنك المحافظة على عملائه وتنميتهم بل وتحقيق ولائهم بالتالي تعد الفرضية الرابعة فرضية غير دقيقة.
- توجد عدة مداخل لتحسين القدرة التنافسية للبنوك منها مدخل: التكلفة، الوقت والراحة لكن أهمها مدخل الجودة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الخامسة.
- يعد مدخل إدارة الجودة الشاملة سلاحا تنافسيا فعالا لتحقيق رضا العملاء وبقاء ونمو البنك.
- جودة الخدمة البنكية يتم الوصول إليها من خلال تقديم الخدمة للعميل بمواصفات معينة ومعايير محددة وإدراك العميل لذلك يعد عاملا محوريا في تحقيق رضاه وولائه للبنك
- من أهم متطلبات تحسين القدرات التنافسية للبنوك الجزائرية خلق ثقافة الجودة الشاملة في هيكل البنك من أبسط موظف صعودا إلى مسؤولي الإدارة العامة وليس مجرد تكوينهم حول مختلف المسائل المالية والتقنية وبالتالي ما جاء في الفرضية السادسة يعد غير كاف

أما فيما يخص دراستي التطبيقية بوكالة بنك التنمية المحلية فقد خرجت منها بالنتائج التالية:

- ✍ بنك التنمية المحلية هو مؤسسة تجارية تخدم الفرد والاقتصاد في آن واحد.
- ✍يحتل بنك التنمية المحلية المراتب الأولى في عدد القروض الممنوحة.
- ✍ قام هذا البنك بإعادة تهيئة أقسامه وفروعه عدة مرات لتسهيل تقديم مختلف الخدمات.
- ✍ يعد التسويق مفهوما جديدا بالنسبة لبنك التنمية المحلية وخاصة لدى موظفي الوكالات.
- ✍ من خلال تواجدي بالوكالة لاحظت وجود زبائن متعطشين للحصول على مختلف الخدمات البنكية
- ✍ كما لاحظت تأثر الزبائن بالفضائح المالية التي شهدتها البنوك الجزائرية العامة والخاصة وعلى رأسها بنك الخليفة.
- ✍ يقدم بنك التنمية المحلية معظم الخدمات التي تقدمها البنوك في مختلف الدول من حيث نوعها لكنه يبقى بعيدا عن تقديمها وفق المعايير المستخدمة لدى البنوك المتطورة.
- ✍ لا توجد فلسفة إدارة الجودة الشاملة لدى أغلبية موظفي هذا البنك وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثامنة.

وعلى ضوء هذه النتائج نقول أن الحاجة ملحة لقيام المسؤولين على البنوك باتخاذ مجموعة من الإجراءات والإسراع في تجسيدها ميدانيا بغية الرفع من أداء البنوك، وزيادة قدراتها التنافسية لمواجهة التطورات الراهنة الحاصلة في جميع الميادين:

- ◈ على إدارة البنك أن تجعل الموظفين شركاء في التسويق الجيد لمنتجاتها وتقدم لهم التحفيزات اللازمة لذلك.
- ◈ على إدارة البنك أن تنمي ثقافة الجودة الشاملة لدى كافة موظفي البنك وخاصة موظفي الوكالات.
- ◈ الاختيار الجيد لمقدمي الخدمة البنكية خاصة الذين يتعاملون مع العملاء مباشرة.
- ◈ توسيع البنك ليشمل كل ما هو حديث في الخدمات البنكية ووضع حد للإجراءات المعقدة والبيروقراطية وتسهيل حصول عملاء البنك على الخدمات البنكية، مع مراعاة المخاطر والضمانات البنكية.
- ◈ إنشاء جهاز للعلاقات العامة في كل بنك تكون مهمته الأساسية تحسين الصورة الذهنية للبنك لدى العملاء ووضع حد للعلاقات الجافة معهم.
- ◈ الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتكوين إطارات بنكية حسب المقاييس الدولية.

- تحسين الهياكل وطرق الاستقبال وتشكيل شبكة فروع واسعة في مختلف أنحاء الوطن للتقرب أكثر من الأعوان الاقتصاديين.
- التفتح على الشراكة بمختلف أساليبها وتحسين وتنويع الخدمات المقدمة للمدخرين وإتباع سياسة أكثر ديناميكية فيما يتعلق بجمع الموارد مع تطوير وسائل الدفع وتعميم استعمالها.
- إدخال الوسائل التكنولوجية والمعلوماتية الحديثة في مجال العمل البنكي.
- أما فيما يتعلق بتوزيع القروض، فعلى البنوك تنويع القروض الممنوحة حسب احتياجات العملاء بهدف توزيع المخاطر؛ وأخذ الضمانات اللازمة.
- تطوير شبكة الاتصالات بين البنوك و الوكالات.
- على بنك التنمية المحلية أن ينشئ قسما خاصا بالتسويق وآخرا خاصا بالخدمات البنكية على غرار البنوك الرائدة.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب

1- أحمد شاكر العسكري، **التسويق الصناعي** (عمان : دار وائل للنشر 2005)
2- أحمد شاكر العسكري، إبراهيم الكنعاني ،**التوزيع : مدخل لوجستي** (عمان : دار وائل للنشر 2004)
3- أحمد صلاح عطية، **محاسبة الاستثمار والتمويل في البنوك التجارية** (الإسكندرية:الدار الجامعية، 2003)
4- أحمد علي دغيم، **اقتصاديات البنوك مع نظام نقدي واقتصادي عالمي جديد** (الإسكندرية: دار النشر للطباعة، 1989)
5- أحمد فريد مصطفى، محمد عبد المنعم عفر، **الاقتصاد النقدي والمصرفي بين النظرية والتطبيق** (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2000)
6- أحمد ماهر دليل المدير **خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية** (الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2002)
7- أحمد محمد المصري, **إدارة البنوك التجارية و الإسلامية** (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة 1998)
8- أسامة محمد الغولي، **مبادئ النقود والبنوك** (الإسكندرية :دار الجامعة الجديدة للنشر 1999)
9- الطاهر لطرش، **تقنيات البنوك** (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2003)
10- بخراز يعدل فريدة، **تقنيات وسياسات التسيير المصرفي** (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،2000)
11- بسام أبو خضير ، **أسس التسويق والإعلان** (اربد: مركز الخوارزمي، 1986)
12- بشير العلاق، **معجم مصطلحات العلوم الإدارية** (بيروت: الدار العربية للموسوعات، 1983)
13- إرمان داين، **التسويق**، ترجمة علي مقلد (بيروت: منشورات عويدات 1988)
14- بكري طه عطية ، **مقدمة في التسويق الوضعي والتحليلي** (القاهرة : غير مبين الناشر 1977)
15- بوعتروس عبد الحق، **الوجيز في البنوك التجارية** (قسنطينة: ديوان المطبوعات الجامعية، 2000)
16- جعفر الجزار ، **البنوك في العالم**(بيروت: دار النفائس للطباعة والنشر والتوزيع، 1993)
17- جيمس سي كراج ، روبرت إ م جراني ، ترجمة د، خالد العامري، **الإدارة الإستراتيجية** (القاهرة : دار الفاروق، 2003)
18- حمد الغدير، رشاد الساعد، **سلوك المستهلك** (عمان:دار زهران للنشر، 1997)
19- خضير كاظم حمودة, **إدارة الجودة الشاملة**(عمان: دار المسيرة للنشر, الطبعة الأولى، 2001)
20- رشاد العصار، رياض الحلبي ، **النقود والبنوك** (عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2000)

21- رضوان محمود العمر، **مبادئ التسويق** (عمان: دار وائل للنشر، 2005)
22- زكي خليل المساعد، **التسويق في المفهوم الشامل**(عمان: مطابع الأرز،1997)
23- سعيد عبد الفتاح، **إدارة التسويق** (القاهرة: دار المعارف، 1998)
24- سليمان بوذياب، **اقتصاديات النقود والبنوك** (بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1996)
25- سوزي عدلي ناشر، **مقدمة في الاقتصاد النقدي والمصرفي** (بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية ، 2005)
26- شاكر القز وني، **محاضرات في اقتصاد البنوك** (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1989)
27- صالح الحناوي، محمد فريد الصحن **أصول التسويق** (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003)
28- .صلاح الشنواني، **الإدارة التسويقية الحديثة** (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة ،2000)
29- ضياء مجيد، **الاقتصاد النقدي** (الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة 1997)
30- طارق عبد العال حماد، **التطورات العالمية وانعكاساتها على أعمال البنوك** (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001)
31- طلعت أسعد عبد الحميد، **كيف تجتذب عميلا دائما.؟ :الجديد في البيع المتميز**(القاهرة :مكتبة عين شمس،2005)
32- طلعت أسعد عبد الحميد، **التسويق الفعال:كيف تواجه تحديات القرن 21**(الإسكندرية:منشأة المعارف،2000)
33- طلعت أسعد عبد الحميد ، **التسويق الفعال: الأساسيات والتطبيق** (القاهرة : مكتبات الأهرام ، 1998)
34- عائشة مصطفى المناوي ، **سلوك المستهلك**(عين شمس : مكتبة عين شمس ،1998)
35- عبد الجبار منديل ، أسس التسويق الحديث (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع 2002)
36- عبد الحميد عبد المطلب ، **البنوك الشاملة ، عمليتها وإدارتها**(الإسكندرية : الدار الجامعية،2000)
37- عبد الرحمن توفيق ، **منهج مهارات الخدمة المتميزة: العناية بالعميل** (الجيزة : مركز الخبرات المهنية للإدارة , 2004)
38- عبد الرحمن توفيق, **منهج مهارات التسويق والبيع:كيف تجتذب عميلا دائما ؟**:(الجيزة:مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2003)
39- عبد الرحمن توفيق, **منهج الجودة الشاملة: تجارب الإبداع والجودة**(الجيزة:مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004)

40- عبد الرحمن توفيق، **التسويق والبيع.. الخدمة المتميزة:خدمة العملاء والاتصال الفعال** ،(الجيزة : مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2005)

41- عبد الرحمن توفيق،**منهج مهارات التسويق والبيع: بحوث التسويق ودراسة المستهلك**(الجيزة:مركز الخبرات المهنية للإدارة،2004

42- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات التسويق** (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1998)

43- عبد السلام أبو قحف، **التسويق: وجهة نظر معاصرة** (الإسكندرية، مكتبة الإشعاع، غير مبين سنة النشر)

44- عبد السلام أبو قحف، **الأعمال** (الإسكندرية: الدار الجامعية 2004)

45- عبد السلام أبو قحف، **هندسة الإعلان** (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003)

46- عبد العزيز مصطفي أبو نبغة، **نظام التسويق الحديث: الجزء الأول** (غير مبين الناشر، غير مبين سنة النشر)

47- عبد الغفار حنفي، **الأسواق والمؤسسات المالية**(القاهرة: مركز الإسكندرية للكتاب، ط$_1$، 1999)

48- عبد الغفار حنفي، رسمية قريا قص، **أسواق المال** (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000)

49- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، **الإدارة الحديثة في البنوك التجارية** (بيروت: دار الجامعة 1991)

50- عبد القادر بلطاس، **الاقتصاد المالي والمصرفي** (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001)

51- عبد المعطي رضا أرشيد، محفوظ أحمد جودة، **إدارة الائتمان** (الأردن: دار وائل للنشر، 1999)

52- عبد الله الطاهر، **النقود والبنوك والمؤسسات المالية** (مؤتة: مركز يزيد، 2006)

53- عبيد محمد عنان، وآخرون، **التسويق،** (عين شمس: مكتبة عين شمس، 1998)

54- عصام الدين أبو علقة، **المعلومات و البحوث السوقية** (الإسكندرية: م موريس الدولية للنشر والتوزيع 2002)

55- علي السلمي، **السياسة الإدارية في عصر المعلومات**(القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، غير مبين سنة النشر)

56- علي السلمي، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو9000** (القاهرة: دار غريب، غ. م. س.ن)

57- علي الشرقاوي، **العملية الإدارية، وظائف المديرين** (الإسكندرية: دار الجامعية الجديدة للنشر 2002)

58- عماد صفر سالمان، **الاتجاهات الحديثة للتسويق** (الإسكندرية: منشأة المعارف، 2005)

59- عمر صخري، **التحليل الاقتصادي الكلي** (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2002)

60- عنابي بن عيسى، **سلوك المستهلك:عوامل التأثير النفسية** (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،2001)
61- فادي محمد الرفاعي، **المصارف الإسلامية** (بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية، 2006)
62- فيليب كوتلر، جاري أرمسترونغ، **أساسيات التسويق** (الرياض: دار المريخ، 2007)
63- فيليب كوتلر، ترجمة فيصل عبد الله بابكر، **كوتلر يتحدث عن التسويق** (الرياض: مكتبة جرير، 2004)
64- فريد عبد الفتاح، **المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية** (مصر: غ.م.م.ن ،1996)
65- فريد عبد الفتاح، **تخطيط مراقبة الإنتاج:مدخل إدارة الجودة**(مصر:غ مبين الناشر، 1996)
66- كاسر ناصر، **سلوك المستهلك** (عمان: دار الحامد، 2006)
67- محسن أحمد الخضيري، **التسويق المصرفي** (القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، 1999)
68- محسن أحمد الخضري، **صناعة المزايا التنافسية** (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004)
69- محمد إبراهيم عبيدات، **سلوك المستهلك** (عمان:دار وائل للنشر، 2004)
70- محمد الصيرفي، **إدارة التسويق** (عمان: مؤسسة حورس الدولية، 2005)
71- محمد رياض، **التسويق وإدارة المبيعات** (عمان: المركز العربي للنشر والتوزيع، غ. م سنة النشر)
72- محمد زكي الشافعي، **مقدمة في النقود والبنوك**(بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1996)
73- محمد زهير، **دراسات في إدارة التسويق** (القاهرة: مكتبة عين شمس، غ. م. سنة النشر)
74- محمد شفيق حسين، محمد إبراهيم عبيدات، **أساسيات الإدارة المالية في القطاع الخاص** (الأردن: دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1997)
75- محمد صالح المؤذن **مبادئ التسويق** (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2002)
76- محمد صالح المؤذن، **سلوك المستهلك** (عمان: مكتبة دار الثقافة، 1997)
77- محمد عبد الله عبد الرحيم، **التسويق المعاصر** (القاهرة: مطبعة جامعة القاهرة 1988)
78- محمد عبد الله عبد الرحيم، **إدارة قنوات التسويق** (القاهرة: مطبعة جامعة القاهرة، 1993)
79- محمد فريد الصحن، **قراءات في إدارة التسويق** (الإسكندرية الدار الجامعية، 1995)
80- محمد فريد الصحن، **التسويق** (الإسكندرية: الدار الجامعية 1990)
81- محمد فريد الصحن، فريد نهال مصطفى، **مقدمة في الأعمال** (الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية، 1992)
82- محمود جاسم الصميدعي, ر دينة عثمان يوسف، **إدارة التسويق: مفاهيم وأسس**(عمان: دار المناهج، 2006)
83- محمود جاسم الصميدعي, ر دينة عثمان يوسف, **التسويق المصرفي**(عمان: دار المناهج, 2005)
84- محمود حميدات، **مدخل للتحليل النقدي** (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1996)

85- محمود صادق باز رعه، **إدارة التسويق** (القاهرة: دار النهضة العربية 1984)

86- محي الدين الأزهري، **التسويق الفعال** (القاهرة: دار الفكر العربي: 1995)

87- مصطفى رشدي شيحة، **الاقتصاد النقدي والمصرفي** (بيروت: الدار الجامعية، طبعة 1985)

88- منى طعيمة، **مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها**(القاهرة: مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية، 2002)

89- ناجي معلا، **أصول التسويق** (عمان: دار وائل للنشر، 2003)

90- ناجي معلا، **أصول التسويق المصرفي** (عمان: معهد الدراسات المصرفية، 2004)

91- ناصر دادي عدون، **الإدارة والتخطيط الإستراتيجي** (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001)

92- نزار عبد المجيد، أحمد محمد فهمي البرزنجي ، **إستراتيجيات التسويق** (عمان :دار وائل للنشر والتوزيع ، 2004)

93- ناظم محمد الشمري، **النقود والمصارف** (العراق: مديرية دار الكتب للطباعة والنشر 1995)

94- هاني حامد الضمور، **تسويق الخدمات** (عمان، دار وائل للنشر 2005)

رسائل الماجستير:

95-بن طلحة صليحة، **الجهاز المصرفي الجزائري وتمويل المؤسسة العمومية** (رسالة ماجستير: العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1997)

المجلات والمطبوعات:

96- أحمد سيد مصطفى، **قدرة الإدارة العربية على تنمية القدرة التنافسية العربية كيف؟** (القاهرة: مجلة آفاق اقتصادية، المجلد22، العدد75، 2001)

97- بريش عبد القادر، **جودة الخدمات البنكية: مدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك**(الجزائر: مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 03، ديسمبر 2005)

98- عبد الرحمن بن عنتر، **إدارة الجودة الشاملة** (الجزائر: مطبوعة موجهة لطلبة الماجستير، 2006)

99- عاشور مزريق، حمد غربي, **تسيير وضمان جودة المؤسسات الصناعية الجزائرية** (الشلف: مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا, العدد الثاني، 2005)

100- عجة الجيلالي، **الإصلاحات المصرفية في القانون الجزائري** (الشلف: مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الرابع، جوان 2005)

101- عبد المنعم محمد الطيب، **العولمة وآثارها الاقتصادية على المصارف- نظرة شمولية** (الشلف: مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 03، ديسمبر 2005)

102- كمال رز يق، **الخدمات البنكية الالكترونية** (أدرار: مجلة الحقيقة، العدد06، ماي 2005)

103- لخضر عزي، **التسويق المصرفي كرافد لتنشيط النظام المصرفي الجزائري**(دمشق: مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 21، العدد الثاني، 2005)

104- محمد العربي، **المزيج البنكي في البنوك الجزائرية – حقائق وآفاق -** (بسكرة: مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر، العدد08 سبتمبر 2005)

105- .يوسف أبو فارة، **النشاط الترويجي في البيئة الفندقية** (الشلف: مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد03، ديسمبر 2005)

106- **التنمية**، مجلة عن القروض العقارية(الجزائر: بنك التنمية المحلية، 2004)

107- **نشاط بنك التنمية المحلية** (الجزائر: بنك التنمية المحلية، 2001)

✍ الملتقيات الوطنية

108- زيدان محمد، دريس رشيد، **متطلبات اندماج البنوك الجزائرية في الاقتصاد العالمي**، (الشلف: مجمع النصوص العلمية:ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية –واقع وتحديات 15/14 ديسمبر 2004) ص

109- مجمع النصوص العلمية، **الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية والتحولات الاقتصادية** (الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 15/14 ديسمبر 2004)

110- جمعي عماري، **التسويق في المؤسسة المصرفية الجزائرية**، (الشلف: مجمع النصوص العلمية:ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية –واقع وتحديات 15/14 ديسمبر 2004)

وثائق من البنوك

111- وثيقة اشهارية، **المؤسسات الصغيرة** (الجزائر: بنك التنمية المحلية، 2007)

112- **وثائق داخلية خاصة**(الجزائر: بنك التنمية المحلية، 2004)

113- وثيقة إشهارية، **قرض شراء مسكن لدى الخواص**(الجزائر: الصندوق الوطني لتوفير والاحتياط، 2005)

الجرائد والقوانين:

114- الجريدة الرسمية: العدد 60 ، الصادرة بتاريخ 1964/08/14م.

115- الجريدة الرسمية: العدد 51 ، الصادرة بتاريخ 1966/06/14م.

116- الجريدة الرسمية: العدد 16 ، الصادرة بتاريخ 1990/04/18م.

117- الجريدة الرسمية: العدد 52 ، الصادرة بتاريخ 2003/08/23م.

118- جريدة الشروق اليومي: العدد 1290 الصادرة بتاريخ: الأحد 30 ذو الحجة 1425 هـ.

119- قانون 88- 01 المتضمن توجيه المؤسسات العمومية والمؤرخ في 12 جانفي 1988

120- قانون 88- 06 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المعدل والمتمم لقانون 86- 12 المتضمن نظام البنوك والقرض.

121- قانون رقم 10/90 المؤرخ في 1990/04/14 المتعلق بالنقد والقرض.

مواقع الإنترنت:@

122- موقع الإنترنت الخاص بالبنك الوطني الجزائري: WWW.BNA.DZ.COM

123- موقع الإنترنت الخاص ببنك التنمية المحلية. WWW.bdl.dz / bdl.org.htm

124- موقع تابع لجريدة الشروق اليومي WWW..Maktobblog.com/email-post.htm

125- موقع اليسير للمكتبات وتقنية المعلومة WWW.alyaseer.net / vb/ forum display

126- موقع الإنترنت الخاص ببنك التنمية المحلية WWW.bdl.dz / prêt - gage - pg / htm

127- موقع الإنترنت الخاص ببنك التنمية المحلية WWW.bdl.dz / crédit - conso /crap- conso.htm

128- موقع الإنترنت الخاص ببنك التنمية المحلية WWW.bdl.dz / crédit -immo /crap- immo.htm

المراجع باللغة الأجنبية

Les livres:

129- Ammour Ben Halima, **Le système Bancaire Algérien** (Alger: édition Dahleb, 1998)

130- Ammour Ben Halima, **Pratique et technique bancaire** (Alger:édition Dahlab, 1997).

131- Claude Demeur, marketing (paris : édition Dallas, 1999)

132- Kamal Chehrit, **techniques et pratiques bancaires** (Alger : édition G. A. L 2003)

133- Lasary, **Economie de l'entreprise** (paris: collection facile, 2001)

134- M. Mandell**, marketing** (N .J : Prentice hall , 1990)

135- M. Barruet, **la fonction qualité dans l'entreprise** (Paris:Dunod, 1980)

136- M.Porter, **The competitive advantag of nation**(New York: The Macmillson press,1990)

137- Ph.Kotler, Dubois, **marketing management** ,10édition (paris : France loisir, 2001)

138- R.Dickson, **marketing management** (New York: the Dryden press, 1994)

Les documents de la banque:

139- **Circulaire N° 21/ 2001** (Alger : BDL, 2001)

140- **Circulaire, N° 27/2001**, (Alger : BDL ,2001)

141- **Circulaire N° 48/2001**, (Alger : BDL ,2001)

142- **Circulaire N° 26/ 2003**, (Alger : BDL ,2003) 2003, BDL.

143- **Bulletin bimestriel d'information** (Alger: BDL, juin 2004**)**

Revues et Rapports:

144- **Rapport annuel** (Alger: BDL, 2002**)**

145- **Rapport annuel** (Alger: BDL, 2004**)**

146- **Al tanmiya : revue trimestrielle** (Alger: BDL, Avril 2006**)**

147- **Al tanmiya** : **Revue trimestrielle** (Alger : BDL, Avril 2004)

148- **Al tanmiya** : **Revue trimestrielle** (Alger : BDL, septembre 2005)

ملخص:

تمارس البنوك نشاطها بصفة أساسية في مجال الخدمات البنكية والمالية اللازمة لإشباع احتياجات عملاء السوق البنكي بما يتناسب مع طبيعة هذه الحاجات .
ومن هذا المنطلق تتحدد كفاءة البنوك بدرجة كبيرة بمقدرتها على تحديد نوعية العملاء في ه=ا السوق وتحديد أهم الدوافع وراء اقبالهم على الخدمات البنكية ،واتخاذهم لقرارات الشراء وكذا كيفية المفاضلة بين مختلف البنوك التي يتعاملون معها.
كل هذا يؤدي بالبنك إلى معرفة وتحديد مختلف العوامل المؤثرة على توقعات العملاء وبالتالي العمل على تحديد مستويات الجودة المناسبة لهذه التوقعات والتي تسبب رضا العملاء وولائهم للبنك.

Abstract :

The importance of competitivity is to help in the elimination of bariers which face productivity and especially the narrow less of local market.

To provide a competitive environment is also considered to be an efficient tool to guarantee the economic efficiency and stimulate economic development and improve standard of living.

Competitivity reflects also structurale features of each national economy .so what is competitivity? And what are the structural factors used in the estimation of competitivity?

We should notice that definition of competitivity differs when we are speaking of bank, sectors or states .this is why it is very important to give a precise and clear definition to the concept of competitivity and what are the main variables used to calculate competitivity's indicators .in the following research we are going to give a definition to the concept of competitivity, the rules which is based on and also try to illustrate the relationship between competitivity and productivity

Résumé :

Notre étude intitulée " la qualité des services bancaires comme approche à réaliser la satisfaction des clients et améliorer la competitivity des banques " , s'intéresse à illustrer l'importance de la qualité des services fournis par les banques , dans le cotexte actuel ,notamment la présence d une concurrence de plus en plus accrue , issue de l'ouverture économique de l'Algérie et la mondialisation des activités bancaires , tel que la libéralisation des services financiers et bancaires définie par les accords du GATS ,au sein de l OMC .

Notre problématique est de connaître le rôle et l'importance de la qualité des services bancaires comme facteur d'amélioration et de renforcement des avantages concurrentiels des banque algériennes ainsi que les effets de l'application de l'approche "total qualité management TQM" dans ce secteur.

Notre objectif est d'inciter les banquiers à se promouvoir des méthodes de gestion, pouvant faire face aux défis de la concurrence et motiver les chercheurs à développer ces idées dans le futur.